

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY
A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské studium

2008–2011

Lucie Popelková

Interkulturní kompetence a jejich rozvoj

Intercultural competencies and their development

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlášení autora

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

13. prosince 2010

RESUMÉ:

Ve své diplomové práci se zabývám interkulturními kompetencemi, které jsou relativně novým fenoménem, jenž se začal rozvíjet na základě vlivu procesů globalizace a internacionalizace. Podávám přehled o proměnách života organizací, zejména oblasti řízení lidských zdrojů, které získává mezinárodní rozměr, a zabývám se důvody vedoucími k nárůstu potřeby interkulturně vzdělaných zaměstnanců. Dosavadní vývoj společenské, politické a ekonomické reality nasvědčuje tomu, že tato potřeba bude v budoucnu stále naléhavější. Vzhledem ke stírání hranic mezi jednotlivými státy a ekonomikami dochází k častějšímu a intenzivnějšímu kontaktu příslušníků různých kultur jak v osobním, tak v pracovním životě. Proto, aby byla spolupráce mezi jedinci z odlišných kulturních prostředí efektivní, je nezbytně nutné vzájemné porozumění, pochopení myšlení, chování a jednání druhého, tolerance a znalost kulturních specifik. Trénink zaměřený na rozvoj interkulturních kompetencí tedy představuje nezbytnou podmínku pro přípravu zaměstnanců na dlouhodobý zahraniční pobyt a jeho absolvování je předpokladem hladké adaptace v cizí zemi. V této práci proto věnuji prostor klasifikacím kulturních odlišností a způsobu jejich překonávání, objasnění významu a obsahu interkulturních kompetencí a dále se v teoretické i praktické rovině zaměřuji na metody, formy a témata vzdělávacích programů.

SUMMARY:

In my diploma thesis I deal with intercultural competencies, which are a relatively new phenomenon. It started to evolve on the grounds of the influence of globalization and internacionalization. I have made an overview of the changing life of organizations, especially in the area of Human Resource Management, which grows into international extent. I have considered the reasons leading to the growth of the (significant) needs of interculturally educated employees. Recent development of social, political and economical reality indicate the fact, that this need will be more and more urgent in the future. Because of the reducing importance of borders between nations and among economics the contact among members of different cultures in personal and work life is still more frequent and intensive. In the order to be efficient in cooperation with individuals from different cultural environment it is necessary to understand each other, capture the way of partner's thinking and behavior, forbearance and knowledge of cultural specifics. Training focused on development of intercultural competencies is thus an inevitable requirement of employee's preparation to long-term residence abroad and its completion is the precondition of smooth course of adaptation in a foreign country. Therefore, I pay attention to the classification of intercultural differences, to the way of their overcoming, to the explanation of significance and content of intercultural competence and to the methods, forms and themes of educational programs in theoretical as well as practical side.

OBSAH

0 Úvod.....	6
1 Globalizace a její dopad na hospodářský sektor.....	10
1.1 Mezinárodní organizace v prostředí globalizace	12
2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	16
2.1 Funkce mezinárodního řízení lidských zdrojů	18
2.2 Vývojové fáze mezinárodního řízení lidských zdrojů	22
3 Kultura organizace.....	26
3.1 Kultura	30
3.2 Kulturní dimenze podle Hofstedeho	35
3.2.1 Hodnoty spojené s mocí a nerovností	37
3.2.2 Hodnoty spojené s mírou individualismu či kolektivismu	39
3.2.3 Hodnoty spojené s mírou maskulinity či femininity.....	41
3.2.4 Hodnoty spojené s potřebou vyhnout se nejistotě	43
3.2.5 Hodnoty spojené s krátkodobou či dlouhodobou orientací ...	46
3.2.6 Ohlasy na práci Hofstedeho	47
3.3 Kulturní dimenze podle Trompenaarse.....	49
3.3.1 Postoj lidí k ostatním lidem.....	49
3.3.2 Postoj lidí k času a prostředí	53
3.4 Význam modelů kulturních dimenzí.....	54
3.5 Překonávání interkulturních rozdílů.....	55
4 Kompetence	58
5 Interkulturní kompetence	67
5.1 Organizační kompetence v prostředí globálního trhu.....	76

6 Rozvoj interkulturních kompetencí.....	83
6.1 Kulturně podmíněné styly práce s informacemi	84
6.2 Trénink a rozvoj expatriantů	86
6.2.1 Tematické zaměření interkulturních tréninkových programů	87
6.2.1.1 Programy zaměřené na zvýšení kulturního povědomí ..	88
6.2.1.2 Předběžné návštěvy	92
6.2.1.3 Jazykový trénink	93
6.2.1.4 Praktická asistence	95
7 Předodjezdová příprava expatriantů ve společnosti Johnson & Johnson.	96
7.1 Struktura a obsah výcviku expatriantů vysílaných společností Johnson & Johnson	98
8 Závěr	106
9 Soupis bibliografických citací.....	110
10 Bibliografie	113
11 Přílohy.....	114

0 ÚVOD

V posledních dekádách se ve společnosti začaly objevovat významné změny, které v minulých letech nabraly na intenzitě. Procesy globalizace, internacionalizace, rozvoje vědy, informačních a komunikačních prostředků stále více ovlivňují jednotlivé země, organizace a samotné jedince. Tyto změny sebou přinášejí nutnost flexibilně reagovat, přizpůsobovat se novým okolnostem a předvídat nejrůznější situace. Jen těm organizacím a jedincům, kteří pochopí tuto naléhavost, se podaří udržet si svou pozici, případně dosáhnout lepšího postavení než konkurence, jejíž tlak stále narůstá. Rozvoj interkulturních kompetencí zaměstnanců a manažerů nepochybně patří v době, kdy se stírají hranice mezi jednotlivými státy, k jednomu z klíčových faktorů úspěchu a jeho důležitost pravděpodobně rapidně poroste i v budoucích letech.

Cílem mé diplomové práce, pojednávající o interkulturních kompetencích a způsobech jejich rozvoje, je upozornit na toto relativně nové téma v životě organizací, objasnit příčiny zájmu teoretiků i vedení společností o oblast interkulturních kompetencí a ukázat jejich význam pro organizace praktickou ukázkou vzdělávacího programu zaměřeného na jejich získání, prohloubení a internalizaci.

Důvodem volby tématu je reálná možnost zabývat se vytvářením programů pro interkulturní vzdělávání v konzultační společnosti, v níž působím, a spojit tuto oblast s metodou koučinku, zážitkového vzdělávání a metodami psychologickými. Pro přípravu zamýšlených programů je nutné hluboké porozumění prostředí mezinárodních společností, externím vlivům a potřebám na straně společnosti i jednotlivce vysílaného do zahraničí. To jsou skutečnosti, na základě kterých jsem se rozhodla interkulturním kompetencím věnovat hlouběji i v rámci své diplomové práce.

Oblast interkulturních kompetencí nepředstavuje neprobádané pole zkoumání, neboť staví na teoretických východiscích pojednávajících o organizační kultuře, modelech kompetencí či celoživotním učením. Organizační kultura je fenomén zkoumaný již od 80. let 20. století, který tvoří rámec představ, hodnot a pravidel chování pro její členy. Tato kultura má proto bezprostřední dopad na jedince, kterého formuje v oblasti pracovní, ale působí také na jeho osobní život, především na jeho postoje, hodnoty, očekávání apod. Charakter a síla organizační kultury proto ovlivňuje i skutečnost, do jaké míry a jakým tempem je jedinec schopen a ochoten se přizpůsobit kultuře nové země, nakolik je otevřen novým vlivům a nakolik umí porozumět odlišným kulturním kontextům. Kompetence jsou dalším klíčovým tématem pro teorii řízení lidských zdrojů i firemní praxi. O jejich významu vypovídá vznik řady typologií a modelů, které se zabývají členěním a charakteristikou kompetencí a jejich aplikací na život firem. V souvislosti se zmíněným procesem vzniku globálních trhů nabírají na důležitosti kromě již známých také kompetence interkulturní, které budou hrát čím dál významnější roli v kompetenčních modelech. Získávání a rozvoj interkulturních kompetencí spadají také do konceptu celoživotního učení, které je cestou, jíž se jedinci mohou vyrovnávat s neustálými a zrychlujícími se změnami probíhajícími ve společnosti a s novými požadavky v osobní i pracovní sféře. Na osvojování interkulturních kompetencí by měli jedinci pracovat v průběhu celého života, neboť formální vzdělávací systém není na tuto oblast primárně zaměřen a potřeba porozumění odlišným kulturám a spolupráce s jejich příslušníky je vyvolána často právě až v pracovním prostředí.

Celospolečenskými změnami, které vyvolaly potřebu mezinárodní orientace organizací a požadavek na získávání způsobilostí pro jejich úspěšné fungování v tomto novém dynamickém prostředí, se zabývám v první kapitole. Zabývám se zde předpoklady těchto změn, jejich vlivem

na vznik nových celospolečenských fenoménů a dopady na mezinárodní organizace. Jednou z oblastí života organizací, která se výrazným způsobem proměňuje, je řízení lidských zdrojů, jež získává mezinárodní rozměr. Jeho vývoj v rámci procesu internacionalizace, vymezení nových činností a představení komplexního modelu mezinárodního řízení lidských zdrojů přináší kapitola druhá.

V třetí kapitole pojednávající o organizační kultuře se věnuji převážně charakteristice kulturních dimenzí, které odlišují jednotlivé národnosti, a jejichž poznání a pochopení by mělo být základem pro interkulturní spolupráci. Je zde objasněn také způsob, jakým mohou jedinci překonávat interkulturní rozdíly a vyhnout se tak konfliktům pramenícím z pouhého nepochopení či vzájemné neznalosti kulturních specifíků.

V další kapitole se věnuji kompetencím. Kapitola přináší přehled některých významných modelů a rozpracovává to, co je pod tímto pojmem vnímáno. Na základě teoretického představení kompetencí tak mohou být snadněji vymezeny kompetence interkulturní, kterými se zabývám v páté kapitole. Ta pojednává o nejednoznačnosti terminologie v této oblasti, o složkách interkulturních kompetencí, popisuje je z hlediska žádoucího jednání v mezinárodních interakcích a uvádí základní přístupy k chápání interkulturních kompetencí a jejich determinant. Nezabývá se touto oblastí pouze na úrovni jednotlivce, ale přináší pohled na nezbytné charakteristiky organizací, které jsou nutné pro úspěch na mezinárodních trzích. Poslední dvě kapitoly se věnují možným způsobům získávání a rozvoje interkulturních kompetencí, nejprve v teoretické rovině a poté na základě zkoumání reálného rozvojového programu, který probíhal ve společnosti Johnson & Johnson. Oba pohledy kladou důraz na co nejvyšší míru přizpůsobení obsahu a formy tréninku jedincům, jejich potřebám a cílům, ať již prostřednictvím volby metod, délky tréninku či prostoru věnovaného jejich očekáváním a představám.

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její lidský přístup, čas a energii, kterou věnovala vedení mé diplomové práce, za podnětné připomínky a v neposlední řadě za konstruktivní kritiku a cenný nadhled, který mi během konzultací poskytovala.

1 GLOBALIZACE A JEJÍ DOPAD NA HOSPODÁŘSKÝ SEKTOR

Během několika posledních desetiletí se odehrálo mnoho změn, které byly důsledkem procesů globalizace, rozpadu obchodních bariér a vysokého tempa rozvoje informačních technologií. Všechny tyto změny znatelně zasáhly trh práce (Faugoo, 2009, s. 123-124).

Procesy internacionalizace a globalizace prostoupily životy jednotlivců, organizací i států a nevratně je ovlivnily. Co bylo dříve považováno za jisté a samozřejmé, bylo budováno desítky let, jako např. štíhlé organizační struktury, je dnes již s velkou pravděpodobností nefunkční, zastaralé, omezující rozvoj a snižující konkurenceschopnost. Hlavním faktorem, se kterým se všichni výše jmenovaní účastníci musí pro své přežití v novém, turbulentním prostředí naučit zacházet, je změna. Změna, spočívající v propojování dříve nezávislých geografických, ekonomických, ekologických, politických i sociálních oblastí.

Pojem globalizace se v anglických slovnících objevil v 50. letech 20. století, avšak hojně se začal používat až díky článku Levitta *The Globalization of Markets*, který byl publikován v časopise *Harvard Business Review* v roce 1983. Znamenal zde standardizované, levné a vysoce kvalitní produkty, které jsou zpřístupňovány firmami zákazníkům po celém světě (Štrach, 2009, s. 12). Dnes, ačkoli neexistuje žádná univerzální definice tohoto fenoménu, se za asi nejrozšířenější dá považovat pojetí sociologa Giddense (1998, s. 62), který říká, že jde o „... zintenzivnění celosvětových sociálních vztahů, které spojují vzdálené lokality takovým způsobem, že místní události jsou formovány událostmi dějícími se mnoho mil daleko a naopak.“ Štrach (2009, s. 12), autor zabývající se mezinárodním managementem, ji definuje jako „... rostoucí propojenost jednotlivých společenských procesů a subjektů.“

Globalizační tendence se netýkají pouze ekonomické stránky, tj. slučování podniků, rostoucího mezinárodního obchodu či problematiky koncentrace kapitálu, ale výrazně se vztahují i na takové oblasti, jako jsou trvale udržitelný rozvoj, životní prostředí, terorismus či role jednotlivce a základních sociálních „stavebních kamenů“ společnosti (Štrach, 2009, s. 12). Globalizace vytváří podmínky pro rychlé změny, ať už se jedná o revoluci v informačních a komunikačních technologiích, liberalizaci obchodu, celosvětovou homogenizaci produktů a služeb či růst orientovaný na export (Hucysnki in Faugoo, 2009, s. 124) nebo změny dotýkající se faktorů politické, kulturní či sociologické povahy (Sparrow in Faugoo, 2009, s. 124).

K výše uvedeným změnám, a z nich konkrétně především k růstu mobility zboží, pracovní síly a kapitálu, přispěl rozmach v technické a technologické infrastruktuře, který s sebou přinesl dostupné, rychlé a moderní informační technologie či rychlost, přesnost, pravidelnost, spolehlivost a hlavně variabilitu a dostupnost dopravního spojení. Na základě studie Roland Berger Strategy Consultants z roku 2008 je patrné, že cena lodní dopravy oproti roku 1930 klesla na pouhých 30 % tehdejších nákladů, cena letecké přepravy tvoří 15 % původní úrovně a cena minuty telekomunikačního spojení se snížila dokonce na 2 % úrovně této doby (Štrach, 2009, s. 12).

Kromě tohoto prudkého rozvoje v šíření informací a dopravě k rozmachu mezinárodního podnikání a obchodu výrazně přispěly také společenské předpoklady, mezi které mohou být zařazeny následující skutečnosti:

- relativní stabilizace ekonomicko-politického rámce,
- snížení obchodních bariér a vytvoření prostoru pro volnější pohyb osob, zboží a kapitálu díky vzniku regionálních obchodních společností,

- privatizace, která se neomezila pouze na území východního bloku, ale proběhla i v zemích vyspělého světa,
- strmý nárůst znalostí, rozvoj vědy a techniky,
- významné snížení nákladů na produkci na mezinárodních trzích, umožňující vstup do mezinárodního obchodu i malým a středním firmám (Štrach, 2009, s. 12).

Globalizace s sebou přináší rostoucí převahu ekonomických aspektů života nad sociálními otázkami. Zvyšuje se význam role peněz a zboží v životě člověka a roste to, co bývá označováno pojmem “konzumní společnost”. Globalizační vlivy mají však i mnohá pozitiva. Např. Friedman mezi ně řadí informační i znalostní propojenost mezi jednotlivými zeměmi a kontinenty, možnost mnohých lidí vybrat si svobodně místo k životu a vybrat si takové zaměstnání, které poskytuje životní standard západní střední třídy (Štrach, 2009, s. 12).

Fenomén, o kterém pojednává tato kapitola, nelze, jak je zřejmé z dosavadního textu, ignorovat, nýbrž se dotýká téměř všech aspektů lidské činnosti, tedy nejen činnosti ekonomické. Přináší s sebou řadu rizik a hrozeb, ale také příležitostí a výzev. Je šancí pro ty hráče, kteří se nezaleknou změny pravidel a prostředí, ale vnímají ho jako odrazový můstek, který je společně s efektivním využitím dostupného potenciálu a jeho neustálým rozvojem může eskalovat mezi ty nejlepší.

1.1 MEZINÁRODNÍ ORGANIZACE V PROSTŘEDÍ GLOBALIZACE

„Když ekonomické bariéry padají, kulturní bariéry jsou na vzestupu,“ pronesl Doug Ivester, dřívější CEO Coca-Coly. Velké množství společností se v současné době ocitá v globálním světě, protože se globalizuje řada vnitřních či vnějších faktorů působících na jejich fungování. Ať jde o jejich konkurenci, zákazníky, dodavatele, strategické obchodní partnery, fúzující firmy, technologie, znalosti, média, komunikace či cestování, všechno

získává globální rozměr a působí v tomto směru na jednotlivé společnosti. Díky tomuto propojování se podle Pucika stávají klíčové kompetence faktory ovlivňujícími dlouhodobý úspěch společností na globálním trhu (Oregon, Herciu, Belascu, 2009, s. 117).

Existují různé důvody, které vedou organizace k mezinárodní expanzi. Lze je rozdělit do dvou základních kategorií – defenzivní a ofenzivní. Mezi defenzivní důvody k expanzi na zahraniční trhy patří hrozící konkurenční tlaky, obchodní bariéry, restrikce a regulace ze strany jednotlivých států, poptávka zákazníků nebo např. sekundární investice (tzn., že s významným hráčem na trhu přicházejí do země i jeho dodavatelé). Ofenzivní přístup nejčastěji vyvolávají možné úspory z většího rozsahu činnosti, snaha získat přístup na mezinárodní trhy, úsilí o prezentaci nehmotných aktiv (tj. značek a know-how), příležitost k přístupu k omezeným zdrojům, vytěžování investičních pobídek či další vyhledávání možných úspor nákladů. Tento ofenzivní přístup se vyznačuje vysokou mírou proaktivního rozhodování a schopností oceňovat vývoj dle očekávaných tendencí. V případě defenzivních důvodů je tomu naopak – situace vyvolaná vnějšími činiteli či třetími subjekty se řeší až následně (Štrach, 2009, s. 34).

Význam podnikání v mezinárodním měřítku a managementu, který musí koordinovat zdroje pocházející z různých zemí či vyskytující se v nich, bude nadále narůstat a tím také klást stále nové nároky na manažery. Síla a vliv národních států se snižují a z tohoto důvodu se mezinárodní zkušenosti firem i jednotlivců stávají předpokladem úspěšné adaptace a schopnosti zacházet se současnými změnami probíhajícími ve společnosti a využívat je (Štrach, 2009, s. 34).

Globalizace je často popisována jako nový stupeň vývoje světa, který je charakterizován nárůstem konkurence, technologickými inovacemi zdůrazňujícími význam kvality produktů a péče o zákazníka. Globalizační tlaky pozměnily také svět práce, k pracovníkům se začalo přistupovat jako

k jednomu z nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti. Narůstá podíl žen na pracovištích, pracovní síla se stává mobilnější a diverzifikovanější a zvyšuje se též počet part-time a flexibilních pracovních úvazků. Díky všem těmto faktorům vzrůstá důležitost řízení lidí, tedy manažerů (Faugoo, 2009, s. 125).

Manažeři se v prostředí mezinárodních organizací musí nově vypořádat s řízením lidí v mnohonárodních týmech, setkáváním se s odlišnými kulturami v obchodních vztazích a častokrát také s prací v cizích zemích, zároveň však čelí výzvě v podobě rostoucí složitosti organizačních struktur, neustálých inovací a zrychleného životního cyklu produktů. Na základě těchto turbulentních změn v ekonomice a fungování organizací je nutné získávat a rozvíjet globálně kompetentní manažery, kteří jsou zásadní pro úspěch mnohonárodních či globálních podniků. Pro to, aby si organizace byly jisté, zda mají skutečně kvalitní manažery, kteří ob stojí v globální ekonomice, si musejí zodpovědět dvě zásadní otázky. Tou první je, jak identifikovat úroveň kompetencí, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování v tomto prostředí. Druhou otázkou, kterou by si organizace měly položit, je, jak mohou být tyto kompetence rozvíjeny (Oregon, Herciu, Belascu, 2009, s. 117).

Dosud na tyto otázky však bohužel neexistuje univerzální odpověď, proto i názory na to, jaké charakteristiky by měl mít ideální interkulturně kompetentní zaměstnanec, případně co to vlastně interkulturní kompetence jsou, nejsou jednotné. Obecně se dá říci, že jde o komplex vědomostí, dovedností, zkušeností, znalostí, postojů a schopností, který se váže ke specifickému kulturnímu kontextu, v němž se jedinec nachází, a který mu umožňuje přizpůsobit odlišným kulturním aspektům cizí země i pracovním nárokům této kultury. Přístupy různých autorů k vymezení interkulturních kompetencí jsou přiblíženy v kapitole 5.

Dekker, Jansen a Vinkelburg vytvořili model integrující globální myšlení v globálním prostředí na korporátní i individuální rovině. Na korporátní úrovni zahrnuje globální pohled způsoby, jakými firmy udržují rovnováhu mezi procesy probíhajícími v celé organizaci (formování globální organizace) a flexibilitou na lokálních trzích, organizační strukturou a přizpůsobením se požadavkům místních zákazníků, silou vyplývající z hierarchie (nařízení z centra) a delegací odpovědností a pravomocí na lokální úroveň. Globálně myslící jedinec je pojímán jako kosmopolitní člověk se širokým rozhledem, který využívá v mezinárodních obchodních setkáních. Dokáže si udržet zdravý odstup od bezprostředního okolí a správný nadhled, což přispívá k jeho větší tolerantnosti k ostatním lidem a kulturám. Je schopný přemýšlet v globální perspektivě v lokálním kontextu a přizpůsobovat globální strategie potřebám lokálního prostředí (Oregon, Herciu, Belascu, 2009, s. 117-118).

2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů vychází z poznatků řízení lidských zdrojů a je rozšířeno o řadu aktivit a úkolů, jejichž potřebu vyvolaly procesy internacionalizace a vznik mezinárodních společností. Řízení lidských zdrojů může být definováno jako „... část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 1998, s. 11) O tom, jak se odlišuje mezinárodní řízení lidských zdrojů, pojednává dále tato kapitola.

Ještě dvě desítky let zpět se pole mezinárodního řízení lidských zdrojů nacházelo v počátcích své existence. Většina výzkumů mezinárodních společností se zaměřovala na viditelné aktivity, jako např. mezinárodní produkce či marketing a mezinárodní řízení lidí bylo jednou z nejméně studovaných oblastí mezinárodního podnikání. Pucik však ve své publikaci z roku 1992 konstatoval, že rychlé tempo globalizace vedlo k mnohem strategičtější roli řízení lidí a ke změně jeho obsahu. Následně upozornil na nutnost zahájení systematického přístupu ke studiu této oblasti (Harzing, Ruysseveldt, 2004, s. 65-66).

Prudkého rozvoje se oblast mezinárodního řízení lidských zdrojů dočkala v poslední dekádě. Tento rozvoj zahrnoval i vznik mnoha sofistikovaných teoretických prací týkajících se této oblasti. Jedním z ukazatelů zvyšující se důležitosti mezinárodního řízení lidí je rychle rostoucí soubor výzkumů strategií a praktik mezinárodních společností, které vznikají i na jiných místech světa, než v USA (Harzing, Ruysseveldt, 2004, s. 65-66).

Scullion identifikoval v poslední dekádě cca sedm hlavních důvodů vedoucích k růstu zájmu o mezinárodní řízení lidských zdrojů (Harzing, Ruysseveldt, 2004, s. 66-67). Jedná se o následující příčiny:

- Prudký nárůst internacionalizace a globální soutěže vedl k výraznému zvýšení počtu a významu mezinárodních společností a vyústil také ve zvýšení mobility pracovních sil.
- Efektivní řízení lidských zdrojů je čím dál tím více vnímáno jako určující faktor úspěchu či neúspěchu mezinárodního podnikání. Diskutuje se též o tom, že úspěch globálního podnikání závisí především na kvalitě managementu mezinárodních podniků.
- Snížený výkon či neúspěch pověřených expatriantů vede k vysokým ztrátám, jak na straně lidských zdrojů, tak ke ztrátám finančním. Výsledky výzkumů poukazují na skutečnost, že nepřímé výdaje plynoucí ze špatného pracovního výkonu expatrianta, například jako poškození vztahů hostitelské společnosti se zákazníky, mohou být zvláště vysoké.
- Implementace globální strategie je často omezována necitlivými zásahy mezinárodních manažerských talentů, které mohou brzdit též snahy společnosti expandovat za hranice své země.
- Témata týkající se mezinárodního řízení lidí se stávají důležité pro širší spektrum organizací, nově především pro malé a středně velké podniky, kterých se globalizace a propojování trhů začíná také bezprostředně týkat. Výsledky výzkumů upozorňují, že teoretické práce zabývající se mezinárodní dimenzí organizací pojednávají o prostředích velkých mezinárodních společností a nereflktují praxi a přístupy užívané v malých a středních firmách.
- Odklon od tradičních, přísně hierarchických organizačních struktur k síťově uspořádaným mezinárodním organizacím nastal díky podpoře

rozvoje sítě osobních vztahů a horizontálních komunikačních kanálů, kterou poskytovaly a realizovaly z velké části HR útvary.

- Výzkumy prokázaly, že strategie řízení lidí hraje čím dál významnější roli v implementaci a kontrole mezinárodních strategií firmy. V rychle se globalizujícím prostředí se mezinárodní firmy nezabývají v tak velké míře otázkami, jakou strategii globálně sledovat a jak ji implementovat, neboť úspěch jakékoli globální či transnacionální strategie je spojen spíše s rozvojem často radikálně rozdílných organizačních kultur, než se strukturálními inovacemi.

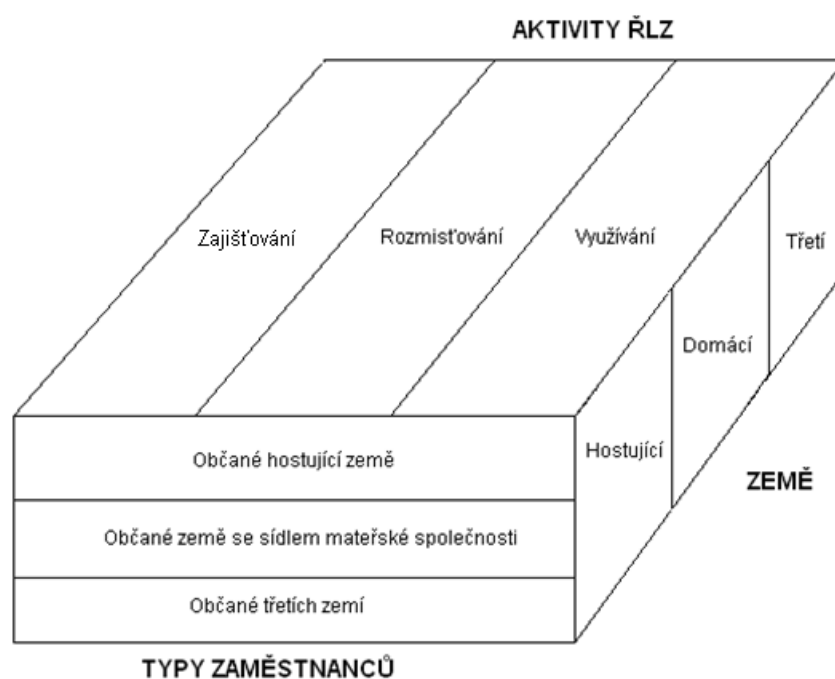
2.1 FUNKCE MEZINÁRODNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong (2007, s. 103) uvádí současnou definici mezinárodního řízení lidských zdrojů jako „... proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů.“ Mezinárodní firmy mohou být charakterizovány jako firmy, jejichž činnost se realizuje v zahraničních přidružených či dceřiných společnostech, které čerpají z podnikatelské zkušenosti nebo se opírají o výrobní kapacity společnosti mateřské. Podle toho, zda jde o mezinárodní, mnohonárodní či globální firmy, se liší také míra centralizace/autonomie jednotlivých podniků.

Podstatně širěji přistupují k vymezení řízení lidských zdrojů Dowling, Welch a Schuler (1999, s. 2-5), opírající se o studii Morgana. Útvar zaměřený na řízení lidí provádí pro efektivní využití lidských zdrojů řadu typických aktivit. Autoři mezi ně řadí plánování, získávání a výběr, řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj, odměňování a rozvíjení pracovních vztahů. Je však otázkou, jaké aktivity se stanou klíčovými a jakých změn doznají při rozvoji mezinárodního řízení lidí. Odpověď na ni poskytuje Morganův model popisující mezinárodní řízení lidských zdrojů jako celek sestávající se ze tří dimenzí, které jsou ve vzájemné interakci a ovlivňují jeho výslednou podobu.

- Tři široce pojímané aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů: zajišťování, rozmisťování a využívání potenciálu zaměstnanců.
- Tři typy sídla organizací zapojených do aktivit mezinárodního řízení lidských zdrojů: hostující země se sídlem pobočky, domácí země se sídlem centrály a třetí země sloužící jako zdroje financí či pracovní síly.
- Tři typy zaměstnanců mezinárodní firmy: občané hostující země (HCNs – host-country nationals), občané země, v níž je sídlo mateřské společnosti (PCNs – parent-country nationals) a občané třetích zemí (TCNs – third-country nationals).

Následující obrázek je grafickým znázorněním tohoto modelu mezinárodního řízení lidí, na jehož základě Morgan definoval mezinárodní řízení lidských zdrojů jako souhru mezi těmito třemi dimenzemi – aktivitami personálního útvaru, typem zaměstnanců a provozními zeměmi (Dowling, Welch a Schuler, 1999, s. 3).



Obr. 1 Model mezinárodního řízení lidských zdrojů (Dowling, Welch a Schuler 1999, s. 3)

Z tohoto modelu je patrné, že široce pojímané aktivity mezinárodního řízení lidí zahrnují stejné aktivity jako řízení lidí na lokální úrovni, neboť zajišťování v sobě zahrnuje činnosti plánování, získávání i výběru zaměstnanců. Klíčový rozdíl tedy spočívá v komplexitě vlivů, které působí na mezinárodní firmy fungující v různých zemích a zaměstnávají různé národnostní kategorie pracovníků.

Komplexitou vlivů, projevující se v mezinárodním řízení lidských zdrojů, se zabýval Dowling (1999, s. 3-4), který na základě porovnávání literatury hledal rozdíly a spojitosti mezi lokálními a mezinárodními aktivitami. Výsledkem jeho práce bylo objevení a popsání šesti faktorů, které tyto dvě oblasti odlišují. Tyto faktory jsou následující:

- více HR aktivit,
- potřeba širší perspektivy,
- větší zapojení do osobního života zaměstnanců,
- změny v důrazu na mix pracovních sil (lokální pracovníci vs. expatrianti),
- vyšší vystavení riziku,
- více externích vlivů.

Oddělení lidských zdrojů, fungující v prostředích mezinárodních společností, musí realizovat *více HR aktivit*. Zapojuje se do řady aktivit a oblastí, které v domácím prostředí nejsou nutné. Patří mezi ně zejména orientace v mezinárodních daňových systémech, mezinárodní pohyb pracovní síly a její adaptace, administrativní servis pro přijíždějící pracovníky, vztahy s úřady hostujících zemí a překladatelské služby.

Manažeři v mezinárodním řízení lidí musí vnímat oblast lidských zdrojů v *širší perspektivě*. Tito pracovníci stojí před problémem, jak vytvořit, přizpůsobit a administrovat systémy či programy pro více než jednu skupinu zaměstnanců (tj. například pro PCNs, HCNs a TCNs, kteří společně pracují v evropské centrále americké mezinárodní společnosti). To

se týká například systémů odměňování, ve kterém by expatrianti měli být zvýhodněni určitou formou bonusů. Častou praxí firem se stává, že zvýhodňují zaměstnance z centrály (PCNs) před zaměstnanci z třetích zemí (TCNs) hostujících v mateřské firmě, tj. na centrále. Důležitost otázky, jak spravedlivě odměňovat různé skupiny expatriantů narůstá v právě okamžiku, kdy tyto různé skupiny zaměstnanců pracují společně.

Po oddělení řízení lidských zdrojů se v mezinárodních firmách vyžaduje *větší zapojení do osobního života zaměstnanců*. Vyšší stupeň zájmu o osobní život expatriantů ze strany HR je nezbytný pro správný výběr, vzdělávání a efektivní řízení těchto zaměstnanců. HR se musí ujistit, že mají expatrianti připraveno ubytování, zajištěnou zdravotní péči, a že rozumí celému balíčku kompenzací, které jsou jim poskytovány (finanční podpora bydlení, prémie, příspěvky na daně apod.). Mnoho mezinárodních firem má vlastní mezinárodní HR servis, což je útvar, který koordinuje a administruje programy pro expatrianty a poskytuje jim poradenství týkající všech aspektů života v cizí zemi. Někdy však musí být HR útvary o těchto zaměstnancích informovány ve větší míře, než jen pro potřeby poskytování informačního servisu. Jedná se např. o takové situace, kdy úřady některých zemí požadují pro udělení víz oddací list. Rodinný status je pak jedním z kritérií pro výběr zaměstnanců vyslaných do této země, ačkoli se firmy snaží vyhnout diskriminaci. Většinou se tato překážka řeší vyhlášením požadavků pro získání konkrétního místa v hostitelské zemi a zaměstnanci se sami rozhodují, zda kritéria splňují a zda do výběrového procesu vstoupí, či nikoli.

V mezinárodních společnostech se často mění *důraz na mix pracovních sil*. Ve chvíli, kdy mezinárodní procesy dozrávají, mění se struktura požadované pracovní síly a též potřebných aktivit v řízení lidských zdrojů. Např. v okamžiku, kdy se snižuje potřeba expatriantů a zvýší se počet kvalifikovaných lokálních pracovníků, zdroje, které předtím směřovaly na

daně expatriantů, relokaci a orientaci, jsou v tuto chvíli přemísťovány do oblasti výběru a vzdělávání lokální pracovní síly či manažerského rozvoje.

Specialisté v mezinárodním řízení lidských zdrojů jsou *vystaveni vyššímu riziku*. Selhání expatrianta má mnohonásobně závažnější finanční i nepřímé následky, než pracovní selhání zaměstnanců v domácích podnicích. Přímé náklady vydané na plat, vzdělávání a rozvoj, přesídlení a cestovní náklady mohou být pro mateřskou firmu až třikrát vyšší, než náklady vydané na plat místního zaměstnance. Podstatnou roli hrají nepřímé náklady, např. ztráta části podílu na trhu, škoda na vztazích se zákazníky apod.

Na charakter a činnost mezinárodního řízení lidských zdrojů působí též *více externích vlivů*. Nejvýznamnější faktory, které ovlivňují mezinárodní HR, jsou typ vlády, stav ekonomiky a obecně přijímané praktiky a způsoby obchodování v každé ze zemí, v nichž mezinárodní společnost působí. V rozvinutých zemích je dražší pracovní síla a lépe organizovaný pracovní trh než v zemích s nižším stupněm ekonomického rozvoje. Vlády těchto zemí též přísně vyžadují respektování pravidel a norem v oblasti pracovně právních vztahů, daňové politice, ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Za těchto okolností jsou velice důležité podpůrné aktivity mezinárodního řízení lidských zdrojů. V méně rozvinutých státech bývá naopak práce levnější, trh práce méně organizovaný a státní regulace není natolik rozsáhlá. Na jednu stranu tyto faktory snižují význam mezinárodního řízení lidí, na druhou stranu je nutné se věnovat pochopení způsobů místního podnikání a poznání způsobů kulturních odlišností v pracovně sociální oblasti. Proto i zde hraje mezinárodní aspekt důležitou roli.

2.2 VÝVOJOVÉ FÁZE MEZINÁRODNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů prošlo v uplynulých desetiletích několika vývojovými obdobími, která mohou být identifikována jak

v praktické rovině, tedy reálném životě společností, tak v literatuře, vědeckých studiích či výzkumech reflektujících tento trend. V současnosti se řízení lidí v mezinárodním kontextu stává jedním z hlavních předmětů zájmu ekonomické a společenskovední literatury. Z prvně uvedené perspektivy přistupují ke členění této geneze Harzing a Ruysseveldt, druhý úhel pohledu rozebírají autoři Dowling, Welch a Schuler.

Harzing a Ruysseveldt (2004, s. 70-72) uvádí ve své publikaci celkem 4 fáze vývoje mezinárodního řízení lidských zdrojů, ovlivněné stupněm internacionalizace, rozvojem tržního prostředí a působením kultury. Pro každé období jsou definované vhodné nástroje a kompetence, kterými by měli manažeři disponovat.

- V 1. fázi se ještě o mezinárodním řízení lidí téměř nedá mluvit. Jedná se o nahodilé výjezdy obchodníků či krátká pracovní pověření na projektové bázi. Mezinárodní rozměr obchodování je omezen na nákup některých služeb či produktů cizinci. Nejvýznamnější úlohu hrají technické a manažerské kompetence. Interkulturní trénink a jazyková příprava v tuto dobu ještě neexistují. Hlavní motivací pro pracovní vycestování do zahraničí je motivace finanční.
- V 2. fázi se již začíná objevovat mezinárodní řízení lidských zdrojů a manažeři jsou vysíláni na místa na zahraničních trzích. Obsazují místa v řízení přidružených společností, fungují jako techničtí experti, finanční kontroloři, v odděleních sales, marketingu a personálních útvech. Různorodé trhy vyžadují rozdílný přístup a adaptaci produktu a obchodních metod na místní specifika. Kromě technických kompetencí se stávají důležitými též jazykové dovednosti, mezikulturní adaptabilita a senzitivita ke kulturním rozdílům. Vysílání pracovníci procházejí krátkou (cca týdenní) interkulturní přípravou. K finanční motivaci se přidává touha po pracovním dobrodružství.

- V průběhu 3. fáze se firmy v celosvětovém měřítku začínají orientovat na ceny, využívat levnější zdroje, snižovat náklady produkci a expandují do cizích zemí. Úsilí HR útvarů je zaměřeno na získávání a výběr nejlepších manažerů zastávajících mezinárodní pozice, bez ohledu na jejich národnost. Jsou rozvíjeny skupiny manažerů, v nichž všichni členové sdílí stejné organizační hodnoty a normy. Díky tomuto principu může být dosahováno cílů organizace i přesto, že společnost operuje na geograficky různých trzích a jejich manažeři pocházejí z různých zemí. Hlavními úkoly 3. fáze mezinárodního řízení lidských zdrojů se tak stává rozvoj managementu, kariérní poradenství a pravidelné převádění klíčových pracovníků na jiné pracovní úkoly, často do přidružených zahraničních společností. Interkulturní průprava je delší a komplexnější než v předchozích fázích. Motivací pro expatrianty se stává možnost čelit nové výzvě a získat další zkušenosti.
- Ústředním tématem 4. a zároveň doposud poslední fáze se pro mezinárodní řízení lidských zdrojů stává otázka, jak vyhovět požadavkům globální integrace a zároveň vnímat potřeby vyplývající z prostředí jednotlivých národních trhů. Některé vlivy, jež se projevíly se ve 2. a 3. fázi, nadále sílí. Velká míra kulturní rozličnosti se projevuje jak na trzích, na které expandovaly jednotlivé společnosti, tak uvnitř společností samých. Skutečnou výzvou a uměním je začít vnímat tuto kulturní rozličnost jako příležitost, ne jako problém, který se musí řešit. Jednou z cest, jak podporovat inovace a přizpůsobit se probíhající internacionalizaci trhů, je usilovat o rozvoj kreativity a flexibility zaměstnanců a jejich schopnost nahlížet na jednotlivé aspekty fungování společnosti z různých perspektiv. Mezinárodní řízení lidí se zaměřuje na poskytování příležitostí nadějným manažerům pro permanentní růst v prostředí učící se společnosti, které je vytvářeno napříč celou organizací. Motivací pro přijetí pracovní nabídky

v přidružené zahraniční společnosti je nejen nabývání zkušeností, ale tento krok je též vnímán jako pracovní postup.

Dowling, Welch a Schuler (1999, s. 2) člení vývoj zkoumání mezinárodního řízení lidských zdrojů do tří základních etap. Ve své publikaci se následně opírá o třetí, nejmladší přístup. Jako začátek zájmu o tuto problematiku uvádí rané práce zdůrazňující význam manažerského přístupu zaměřeného napříč kulturami a zkoumající lidské chování v organizacích z jeho mezinárodní perspektivy. Druhý přístup, který se rozvíjel na základě porovnávání zákonitostí v oblasti průmyslu a vydané literatury týkající se řízení lidských zdrojů, podle něj usiluje o popis, porovnání a analýzu těchto systémů v různých zemích. Třetí přístup se již zaměřuje na řízení lidí v mezinárodních společnostech a objasňuje důsledky, které měla celková internacionalizace pro aktivity a politiky řízení lidských zdrojů.

3 KULTURA ORGANIZACE

Kultura je ústředním pojem, jehož vymezení by pro uchopení významu interkulturních kompetencí nemělo být vynecháno. Tento pojem se intenzivně využívá v teorii organizace a v manažerské praxi od počátku 80. let 20. stol., kdy vyšly práce Deal a Kennedyho, Peterse a Watermana a významná publikace Scheina s názvem *Organizational Culture and Leadership* (Tureckiová, 2004, s. 131). Kultura organizace je často považována za významný nástroj řízení, který je možné rozpoznat, ovlivňovat, řídit a měnit. Je řazena mezi klíčové faktory úspěchu, mezi něž dále podle Peterse a Watermana patří struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a strategie (Tureckiová, 2004, s. 132).

Dosud neexistuje jednotné vymezení kultury organizace. Armstrong (2007, s. 257) ji definuje jako „... soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ Další definici kultury organizace založené na sdílení společných prvků přinesl Schein, který ji vymezil jako „... soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat, ale jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.“ (Tureckiová, 2004, s. 133)

Schein (2004, s. 12-13) vyjmenovává podrobněji řadu faktorů, které jsou sdíleny skupinou lidí v organizaci a všeobecně dodržovány, a jejichž souhrn tvoří kulturu organizace. Jedná se o:

- *pozorovatelné zákonitosti chování v mezilidské interakci*, mezi něž patří užívaný jazyk, zvyky a tradice, které se vyvíjejí, a rituály projevující se v široké paletě situací,
 - *skupinové normy*, tedy nepsaná pravidla a hodnoty, které se rozvinuly v pracovních skupinách,
 - *vyhlášené hodnoty*, jež jsou zformulované, publikované a jejichž dodržování a dosahování je skupinou vyžadováno,
 - *oficiální filosofii*, zahrnující širokou oblast firemní politiky a ideologických principů, které usměrňují skupinovou aktivitu na základě zájmů akcionářů, zaměstnanců, zákazníků apod.,
 - *pravidla hry*, která představují opět nepsaná pravidla o tom, jak se mají jedinci chovat v organizaci, jsou základy, které se nově přicházející zaměstnanec musí naučit pro to, aby se stal akceptovaným členem,
 - *organizační klima*, tedy přítomné emoce, které vznikají na základě stabilního psychického naladění členů skupiny a prostřednictvím způsobů, jakými jednají členové organizace mezi sebou, svými zákazníky a ostatními subjekty,
 - *zakotvené dovednosti*, jimiž se rozumí speciální kompetence, které jsou projevovány členy skupiny při dosahování jistých úkolů. Jde o schopnost dělat určité věci způsobem předávaným z generace na generaci, aniž by tento způsob musel být nutně písemně zdokumentován,
 - *způsoby myšlení, mentální modely a lingvistická paradigmata*, která představují sdílený kognitivní rámec ovlivňující vnímání, myšlení a jazyk užívaný členy skupiny a napomáhající novým členům během socializačního procesu,
 - *integrující symboly*, znázorňující způsoby, jakými skupiny charakterizují samy sebe, promítající se do architektury budov, rozvržení kanceláří a ostatních materiálních artefaktů konkrétní skupiny
- a

- *formální rituály*, prezentující způsoby, kterými skupiny oslavují klíčové události a úspěchy svých členů.

Autor si následně pokládá otázku, proč vlastně potřebujeme mít definici kultury organizace či skupiny, když existuje řada dalších konceptů týkajících se norem, hodnot, vzorů chování, rituálů, tradic apod. Následně však uvádí opodstatnění zájmu o oblast kultury, neboť slovo kultura přidává do koncepce sdílení skupinou další významné prvky, kterými jsou stabilita struktury, hloubka, šíře a druhy uspořádání integrace (Schein, 2004, s. 13).

Firemní kultura se dá srozumitelně popsat na základě vymezení jejích úrovní a složek, ke kterým bývají řazeny hodnoty a postoje, představy, normy chování, systémy symbolů a symbolické artefakty materiální povahy. *Hodnoty* jsou definovány jako zavazující ideje, které ovlivňují chování lidí. Lze je rozdělit na instrumentální, vedoucí k naplnění nižších potřeb, a morální či terminální, mezi které patří např. pocit hrdosti, příslušnost k firmě, oddanost, loajalita apod. Tyto hodnoty mohou působit na chování člověka trojím způsobem – omezovat určitou činnost, ovlivňovat určitou činnost až dokonce vyvolávat ztotožnění hodnot s činnostmi, které vede k jejímu plnému rozvoji. S hodnotami souvisí *postoje*, které jsou určitými predispozicemi a tendencemi reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky nebo situace, a *představy*, tj. obrazy vytvářející se v hlavách pracovníků a související s jejich životem ve firmě. Postoje a představy společně s hodnotami vytvářejí základní vrstvu kultury organizace. Jsou z velké části nevědomé, spontánní a proto těžko ovlivnitelné. Další vrstvu představují *normy chování*, které jsou již uvědomované, ovlivnitelné a mohou být podporovány prostředky firemní kultury či systémem odměn a sankcí. V další vrstvě leží *symbols*, které jsou nositeli významu a konkrétně vyjadřují nějaké abstraktní skutečnosti. Ve firmách nabírají například podobu statusových symbolů, rituálů a ceremoniálů či specifické firemní

řeči, tvořenou odborným slangem, výběrem jednotlivých slov a spojení. Horní vrstvou jsou *artefakty*, které zahrnují lidské výtvořiny, jako např. logo, grafická úprava písemností a dokumentů, dárkové či prezentační předměty apod. Tato „slupka“ je nejsnáze ovlivnitelná a prodává kulturu vnějším pozorovatelům a partnerům firmy (Tureckiová, 2004, s. 134-136).

Velice podobný je Scheinův třívrstvý model, který zahrnuje *materiální a nemateriální artefakty* představující vnější vrstvu, *sociální normy a standardy jednání* ležící uprostřed a *základní předpoklady*, které tvoří jádro tohoto modelu a jsou hlavními stavebními kameny kulturního orientačního systému podniku. Patří mezi ně postupem času upevněné hodnoty, které jsou masivně akceptovány a vedou k úspěchům při dosahování podnikových cílů (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 96).

V rámci procesu internacionalizace často dochází ke střetům kultury organizace a národní kultury (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 97). Zde se potkává a naráží na sebe pojetí toho, co je považováno za správné a přiměřené chování ve společnosti s tím, jaké chování svých členů vnímá organizace jako žádoucí v návaznosti na její cíle a strategickou orientaci. Střety kultury národní s kulturou organizace bývají někdy velmi vyhraněné zvláště u nadnárodních či mezinárodních celků (Tureckiová, 2009, s. 75).

V oblasti setkávání národních a organizačních kultur leží problémy a překážky, které vznikají na úrovni setkávání jednotlivců z důvodu jejich odlišných individualit a jsou posilovány dalšími nedorozuměními, která vyplývají z příslušnosti k různým kulturám. Hodnoty, které se v některých podnicích tvořily i celá desetiletí, určují standardy očekávaného chování, jsou prosazovány systémem personálního řízení, ovlivňují kulturu organizace a jsou do té doby, kdy podnik vyjadřuje národní kulturní orientaci, současně zakotveny v národně kulturním orientačním systému. To se však může velice významně změnit, a to ve chvíli, kdy se organizace a její zaměstnanci stanou součástí mezinárodního koncernu nebo své

hospodářské aktivity orientují na mezinárodní trh. Během fúzí či začátků práce v mezinárodních týmech neexistuje start, který by byl oproštěný od všech dosavadních kulturních projevů. Každý pracovník se stále alespoň částečně orientuje na základě minulých hodnot, zkušeností a přesvědčení. To, co zúčastněným spojení podniků přinese nového, je obohacení dosud neznámými úkoly, požadavky, příležitostmi k dalšímu rozvoji a k zapojení do nových sociálních skupin, nové názory, ale i zvýšení psychické zátěže. Na základě těchto mnoha nových faktorů ovlivňujících účastníky se ukazuje, že fúze a akvizice nemohou být úspěšné, pokud převáží vazby na původní podnik nad identifikací s podnikem novým. Dalším důležitým krokem k úspěšnému sloučení je vypracování takové koncepce a strategie, která bude obsahovat aktivní kroky podporující identifikaci s novým podnikem. Zde hraje mimořádně důležitou úlohu kvalitní management, který by měl být schopný rozpoznat, co je smysluplné převzít z původních kultur a co by se naopak do nových hodnot, norem a pravidel nemělo prosazovat, sloučit obojí do nové podnikové kultury a vypracovat plán na její zprostředkování, které bude srozumitelné a akceptovatelné (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 97-98).

3.1 KULTURA

Kultura představuje rámec, ve kterém se interkulturní kompetence tvoří a rozvíjí, propůjčuje jim specifický obsah, je prostředím, které ovlivňuje chování, jednání a myšlení jejich nositelů. Psycholog Harry Triandis chápe kulturu jako „... část životního prostředí tvořenou lidmi ...“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 11). Šroněk (2000, s. 10) chápe kulturu v souvislosti s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním a systémem komunikace, který je sdílen a předáván určitou skupinou lidí. Zjednodušeně řečeno je kultura vše, co lidé jako příslušníci určité konkrétní společnosti vlastní, co si myslí, co dělají nebo čím se zabývají. Jedná se tedy o vlastnictví určitého materiálu, vznik myšlenek, hodnot a postojů, konání

v rámci vytvořených a respektovaných norem. Kultura je dle tohoto autora tedy naučené chování či jednání, které je přenášeno z generace na generaci. Toto naučené chování je sdíleno všemi členy společnosti. Kultura také formuje jednání členů a utváří jejich představy o světě.

Štrach pod pojmem kultura shledává neviditelnou dimenzi „... mezinárodních vztahů na všech úrovních.“ Je podle něj „... souhrnem znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti. Kultura může být definována jako chování člověka, příslušné používání konkrétních materiálních objektů odrážejících jeho chování – jde tedy o jazyk, hodnoty, ideály, zvyky, kódy, instituce, nástroje, techniky, způsob a postoj k práci, přístup k času, umělecká díla, architekturu, rituály, slavnosti, svátky atp.“ (Štrach, 2009, s. 94)

Dowling, Welch a Schuler (1999, s. 10) konstatují, že pojem kultura se často využívá k označování určitého procesu utváření, tzn., že členové určité skupiny nebo společnosti mají různé způsoby života, sdílejí však stejné běžné hodnoty, postoje a způsoby chování, které jsou přenášeny v rámci celoživotního procesu socializace. Jde o postupný, avšak dynamický proces přenosu kulturních zvyků. Tento proces je často bezděčný; tzn., že jedinec si nemusí uvědomovat jeho dopad na své hodnoty, postoje a chování. Aby si tento vliv plně uvědomil, často musí být konfrontován s odlišnou kulturou. Každý, kdo cestuje do zahraničí, zažívá situace, ve kterých silně pocítí kulturní rozdíly, např. v jazyce, jídle, způsobech oblékání, hygieně, vnímání času apod. Ač se tyto odlišnosti mohou zdát zábavné, jsou pro jedince, kteří se chystají žít a pracovat v cizí zemi, relativně náročné.

Je zřejmé, že definic tak širokého pojmu, jakým kultura je, je skutečně mnoho. Zahrnuje škálu nejrůznějších aspektů, jako jsou činnosti, jejich výsledky, chování, artefakty, ideje, duchovní dimenze, hodnoty, optika vnímání světa a času apod. Jsou to zkrátka nahromaděné výsledky

materiálního, mentálního i duchovního dědictví určitého společenství, které je předáváno z generace na generaci, modifikováno a dále obohacováno.

Pokud se na kulturu zaměříme z hlediska interakce mezi lidmi z různých kultur a jejich spolupráce, nabízí se Thomasova definice, která tomuto pojetí nejlépe vyhovuje. Thomas tvrdí, že kultura je univerzálním fenoménem; každý žije v nějaké specifické kultuře a zároveň ji rozvíjí. Ta tedy určuje „pole chování“, které je specifické pro určité skupiny lidí (národy, obyvatelstvo) a zahrnuje všechny dříve jmenované prvky. Projevuje se pak v určitém orientačním systému, typickém pro každý národ, organizaci či skupinu. Tento systém tvoří specifické symboly, které jsou viditelnými projevy kultury (řeč, gestikulace, zvyky, způsoby oblékání, rituály, pozdravy apod.) a jsou tradovány dále. Kultura má vliv na vnímání, myšlení, zastávané hodnoty i chování lidí. Díky orientačnímu systému si členové jednotlivých skupin či společností uvědomují svoji příslušnost, a na jeho základě si vytvářejí vztahy k okolí. Je tedy zdrojem podnětů k jednání a zároveň pro něj vytváří podmínky a pevně stanovuje jeho hranice (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 11).

Orientační systém je důležitým prvkem kultury, na základě kterého se lidé umějí vyznat ve svém vlastním světě, připisují význam věcem, osobám, situacím či důsledkům svého chování. Jde o automatické procesy, které běžně probíhají v procesu vnímání. Ve společnostech, ve kterých se vyskytují příslušníci stejné kultury, se mohou lidé spolehnout s největší pravděpodobností na to, že je bude jejich nejbližší okolí chápat, případně i akceptovat a sdílet stejné názory na svět. Pro běžnou každodenní komunikaci a interakci stačí společné základní kulturně specifické vědomosti a znalosti. Bližší vysvětlení bývá nutné jen ve výjimečných případech. Problémy přichází ve chvíli, kdy se kulturně specifický orientační systém, který má poskytovat smysl a vytvářet význam členům stejného kulturního okruhu, dostává do interakce s partnerem jiné

národnosti patřícím do jiné organizace či skupiny, které vytvořily odlišnou kulturu a jejichž členové využívají jiné orientační systémy, řídí se jinými hodnotami a způsoby chování (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 11-13).

Pokud kulturu začneme chápat jako rámec, který pomáhá svým členům v orientaci ve světě a propůjčuje jim smysl, je nezbytné si zodpovědět otázku, podle jakých kulturních standardů se budou ve styku s příslušníky odlišných kultur řídit a orientovat (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 14). S teorií těchto standardů přišel Alexander Thomas a rozumí se jimi „... konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány.“ Tyto normy „... jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné.“ (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 29)

Zmíněné standardy též určují míru tolerance ke standardům jiné kultury, případně ke standardům, které vyznávají příslušníci kultury totožné. Všichni členové jedné kultury totiž nemusí mít stejné vnímání společenské reality a všech jejích aspektů. Díky procesu socializace se tyto kulturní standardy stávají přirozenou součástí osobnosti. Zřetelně mohou být pozorovány v okamžiku setkání s příslušníkem z kultury odlišné, proto je možné je řádně identifikovat až během konfrontace příslušníků jiných společností. Takto pozorovatelné standardy platí pouze pro porovnávání těchto konkrétních dvou kultur (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 29).

Pro přesné vymezení kulturních standardů bylo definováno následujících 5 znaků:

- Jedná se o způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které jsou většinou příslušníků dané kultury považovány za běžné a společensky závazné pro všechny její členy.
- Jsou nástrojem pro regulaci a posuzování chování.
- Regulační funkce platí v široké škále situací v mezilidské interakci a především při jednání s různými lidmi.

- Existují určité toleranční zóny na skupinové i individuální úrovni, které se zakládají na specifickém způsobu užívání kulturních standardů.
- Chování, které se nachází za hranicemi této zóny, je společenstvím odmítáno a postihováno (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 29-30).

Tyto standardy vypovídají o specifikách jednotlivých kultur a míře jejich tolerance ke kulturám odlišným. Jedinci vyrůstající v kulturně homogenním prostředí, případně v kultuře, která je silná a staví se odmítavě k jiným druhům chování a jednání než které jsou v ní samotné akceptovány, mohou mít negativní postoj k jedincům pocházejícím z kulturně rozdílného prostředí. V současné době však dochází k intenzivnímu střetávání kultur v mnoha dimenzích (politické, ekonomické, sociální, občanské, náboženské, kulturní apod.) a je tedy nezbytně nutné prohloubit toleranci a vzájemné poznání mezi jednotlivými kulturami a jejich příslušníky. Základními podmínkami pro soužití a úspěšnou spolupráci jak mezinárodních organizací, tak jedinců v mezinárodních týmech, je proto dle mého názoru poznání a definování kulturně odlišného chování, jednání a myšlení jednotlivých národů a zároveň schopnost je chápat, respektovat a v některých případech i ovlivňovat žádoucím směrem. Poznání a vymezení kulturních specifik jednotlivých národností umožní lepší orientaci v těchto systémech a pochopení neočekávaného či neobvyklého jednání jejich příslušníků. Nový a Schroll-Mach (2005, s. 16) toto pravidlo potvrzují citátem starých čínských válečníků, které praví: „Jenom ten, kdo dobře zná protivníka a sebe sama, může zvítězit.“ Pokud toto tvrzení přeneseme do dnešní doby, ve které se vyjednávání a spory neodehrávají na bojištích, může být volně parafrázováno na: „Jen ten, kdo dobře zná sebe sama a svého zahraničního partnera, může dospět k vzájemnému porozumění a plodné spolupráci,“ (Nový a Schroll-Mach, 2005, s. 16).

Pro bližší poznání charakteristik jednotlivých kultur bylo vytvořeno několik klasifikací, z nichž mezi nejznámější a nejrozšířenější patří

klasifikace kulturních dimenzí Hofstedeho a jeho následovníka Trompenaarse. Obě koncepce staví na vymezení několika bipolárních kulturních dimenzích či oblastí lidského života a každá kultura je zde určena souhrnem specifických charakteristik ležících někde na těchto škálách.

3.2 KULTURNÍ DIMENZE PODLE HOFSTEDEHO

Hofstede byl průkopníkem úvah o kulturních dimenzích. Během roku 1980 vytvořil dodnes svým rozsahem ojedinělou studii založenou na dotazníku, který distribuoval 116 000 zaměstnancům koncernu IBM. Účelem tohoto dotazníku, jenž byl přeložen do 20 jazyků a využit v 53 zemích světa, bylo prozkoumat tzv. pracovní orientované představy. Zaměřoval se zde např. na spokojenost zaměstnanců s určitými pracovními aspekty, hodnocení přiměřenosti kladených pracovních požadavků či osobních cílů orientovaných na oblast práce (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21). Tuto studii publikoval v knize s titulem *Cultures Consequences* a rozlišil zde 4 základní dimenze: rozpětí moci, vyhýbání se nejistotě, individualismus-kolektivismus a maskulinita-femininita (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 24). Tyto jednotlivé dimenze představují skupiny jevů, u nichž bylo během výzkumů ověřeno, že se vyskytují společně. Dohromady tyto dimenze představují čtyřrozměrný model. Skóry jednotlivých zemí na každé dimenzi mohou být zobrazeny jako body na přímce, pro dvě dimenze může být nakreslen diagram, tři dimenze již umožňují představit si země jako body v prostoru. Nevýhoda tohoto modelu je ta, že čtyři či pět dimenzí najednou je již velmi obtížné si představit (Hofstede, 2007, s. 27).

Ve své další publikaci s názvem *Cultures and Organizations, Software of the Mind* z roku 1991 přidává Hofstede 5. dimenzi, dlouhodobou orientaci, a zároveň v ní poskytuje mnohem přístupnější vysvětlení své, v té době již velice slavné, teorie (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 24).

Používá zde metaforu softwaru lidské mysli a říká, že jedinci mají značnou svobodu v myšlení, cítění a jednání, která je však omezena sociálním prostředím determinujícím její projevy. Tato omezení se prolínají všemi oblastmi života a pro jejich bližší poznání a porozumění jim je nutné nahlížet na život člověka jako na komplexní celek. Je samozřejmé, že mentální programy, tj. zmíněný software lidské mysli, ovlivňují chování člověka jen do určité míry. Lidé mají schopnost se od nich odklánět, jednat způsoby, které jsou nové, kreativní, ale i destruktivní a naprosto neočekávané. Software lidské mysli označuje na základě minulých zkušeností reakce, které jsou pravděpodobné či pochopitelné (Bočánková, 2006, s. 7).

Kulturní programy se utvářejí v prostředí, ve kterém probíhá primární socializace, tedy nejčastěji v rodině. Podléhají vlivům i dalších významných socializačních činitelů, jako je škola, práce apod. Chování manažerů je dáno rozsahem a charakterem jejich školních zkušeností, rodinných vlivů a též odrazem chování lidí, které řídí. Ostatní faktory, jako je např. náboženské přesvědčení, zastávané ideologie či vědecké pohledy a teorie, jsou podle Hofstedeho pouze dalšími rozšířeními mentálních programů projevujících se v rodině, škole, práci a státním zřízení, a dále posilují dominantní vzorce myšlení, cítění a jednání v ostatních oblastech (Bočánková, 2006, s. 7). Tyto kulturní dimenze či programy vyjadřují obecnou úroveň kulturních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a poukazují na ty, které ovlivňují zejména oblasti práce a managementu. Proto se Hofstedeho model stal tak významným pro teorii i praxi mezinárodního řízení (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 23).

Podle Hofstedeho teorie spočívají hlavní kulturní odlišnosti mezi národy v zastávaných hodnotách. Systematické odlišnosti jsou popsány v dalších subkapitolách spojených s jednotlivými kulturními dimenzemi.

3.2.1 HODNOTY SPOJENÉ S MOCÍ A NEROVNOSTÍ

Vzdálenost moci může být definována „... jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně.“ (Hofstede, 2007, s. 45) Souhrnně se dá říci, že tato dimenze informuje o vztahu závislosti v zemi. Otázky, prostřednictvím kterých byla měřena tato dimenze, se týkaly tématu, jak často se podle zkušeností zaměstnanců bojí podřízený vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným, jak podřízení vnímají opravdový styl rozhodování svého nadřízeného (zde byl výběr z autokratického či paternalistického stylu) a který styl rozhodování nadřízeného podřízení preferují (respondenti vybírali z autokratického, paternalistického stylu a stylu založeného na rozhodování většiny). Autor zde rozlišuje mezi nízkým a vysokým rozpětím moci a přiřazuje jim následující typické znaky (Hofstede, 2007, s. 41-44).

- Kultury vyznačující se *nízkým rozpětím moci* zastávají názor, že nerovnosti mezi lidmi by měly být minimalizovány a hierarchii v organizaci vnímají právě jako nerovnost rolí. Uvnitř takových společností a organizací je upřednostňována decentralizace a pracovníci očekávají, že s nimi budou záležitosti týkající se jejich práce konzultovány. Ideálním vedoucím je ten, který uplatňuje demokratický přístup k zaměstnancům. Hlavním zdrojem moci bývá odbornost. V oblasti odměňování se zde nevyskytují propastné rozdíly, platové rozpětí mezi vedením organizace a řadovými pracovníky je spíše úzké. (Bočánková, 2006, s. 7-8). Statusové symboly jsou vnímány jako podezřelé a podřízení budou s největší pravděpodobností reagovat negativně, pokud si jejich nadřízený pořídí za firemní peníze luxusní automobil (Hofstede, 2007, s. 52). Mezi typické představitele kultur s nízkým rozpětím moci patří Rakousko, Velká Británie, Izrael či Skandinávské země (Bočánková, 2006, s. 7-8).

- V kulturách s *vysokým rozpětím moci* jsou nerovnosti mezi lidmi pojímány jako zcela přirozený jev a jsou žádoucí pro chod společnosti. Méně vlivní lidé se dostávají do závislosti na vlivných, organizace jsou centralizované a rozhodování soustředěno do rukou úzkého vedení. Podřízení očekávají přesné instrukce a vymezení pracovní činnosti, vedoucí zastává autokratický přístup k zaměstnancům. Pokud dojde k chybě, vina je přenášena na jedince v nižších vrstvách hierarchie. V odměňování zde panují velké rozdíly, platové rozpětí napříč organizací je velice široké. Samozřejmostí jsou různé druhy výsad a statusových symbolů. (Bočánková, 2006, s. 8-10). Podřízení a nadřízení se navzájem vnímají jako existenciálně nerovní. Hofstede upozorňuje na skutečnost, že viditelné známky statusu v zemích s vysokým rozpětím moci přispívají k autoritě šéfů a dodává, že podřízený může dokonce cítit hrdost, když se bude moci pochlubit, že jeho šéf jezdí ve větším autě než šéf sousedův (Hofstede, 2007, s. 52). S tímto typem kultury se můžeme setkat například ve Francii, Belgii, Latinské Americe nebo zemích třetího světa (Bočánková, 2006, s. 10).
- Na základě srovnání těchto dvou charakteristik je zřejmé, že na pracovníky přijíždějící do země s odlišnou mocenskou vzdáleností, než je vlastní jejich kultura, jsou kladeny nároky v podobě výrazné změny rozsahu kompetencí, systému reportování a systému řízení. Pokud jedinec pochází z kultury s nízkým rozpětím moci a směřuje do kultury nacházející se na opačném pólu této dimenze, měl by se připravit na hierarchický systém svázaný přesně stanovenými pravidly pro veškeré procesy a postupy, přísná kritéria měření pracovního výkonu a direktivnější způsob vedení s nižšími rozhodovacími pravomocemi pro řadové zaměstnance. V opačném případě je nezbytně nutné připravit se na větší volnost ve výběru a způsobu dosahování pracovních cílů, nižší míru kontroly a tudíž naléhavější potřebu sebeřízení a sebekontroly.

3.2.2 HODNOTY SPOJENÉ S MÍROU INDIVIDUALISMU ČI KOLEKTIVISMU

Extrémní kolektivismus a extrémní individualismus mohou být považovány za opačné póly další globální dimenze národní kultury. Identifikuje míru volnosti svazků mezi jedinci (Hofstede, 2007, s. 66) a popisuje skutečnost, do jaké míry jsou členové společnosti závislí na skupině a do jaké míry skupina ovlivňuje jejich životy (Bočánková, 2006, s. 10). Index individualismu byl měřen na základě výběru faktorů, které jsou pro respondenty důležité v ideálním zaměstnání. Na škále od 1 (velmi důležité) do 5 (velmi málo či zcela nedůležité) hodnotili dotazovaní 14 pracovních cílů. Analýza těchto odpovědí ukázala, že se v nich projevují 2 dimenze, a to individualismus vs. kolektivismus a maskulinita vs. femininita. Lidé z individualistických kultur přikládali nejvyšší důležitost takovým pracovním cílům, jako jsou např. osobní čas, volnost a výzva, jedinci z kolektivistických kultur naopak jako důležité označovali např. pracovní prostředí, výcvik či uplatnění dovedností (Hofstede, 2007, s. 66-67).

- V *individualistických kulturách* je každý jedinec primárně zodpovědný sám za sebe či svou rodinu. Vazby mezi lidmi jsou volné. Se studenty je zacházeno jako s individualitami, upřednostňují se diskusní a konfliktní metody, slabost je vnímána jako nežádoucí. Účelem vzdělávání je připravit jedince na určité místo ve společnosti sestávající se z dalších individualit. V zaměstnání se očekává, že pracovníci budou jednat na základě svých vlastních zájmů. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je založen na obchodní bázi; špatný pracovní výkon či lepší plat nabídnutý jiným zaměstnavatelem se stává důvodem rozvázání pracovního poměru. Jednou z norem individualistické kultury je měření každému stejnou měrou, rozdílné zacházení se zákazníky je vnímáno jako nekalá obchodní praktika a odsuzováno jako neetické (Bočánková, 2006, s. 10-11). Mezi země, které se silně vyznačují

těmito charakteristikami, patří USA, Austrálie, Velká Británie (Hofstede, 2007, s. 68).

- *Kolektivistická kultura* se naopak vyznačuje pevnými vazbami ke skupině, která je soudržná a výměnou za loajalitu poskytuje jedinci ochranu v průběhu celého života. Ve vzdělávacím systému se účelově zamezuje konfrontacím a konfliktům, ve třídách panuje harmonie, přednášející je vnímán jako součást skupiny, ne jako izolovaná individualita. V oblasti pracovního života se od každého zaměstnance očekává, že bude jednat v souladu se zájmy skupiny, potažmo zaměstnavatele, i když se vždy nemusí shodovat se zájmy jeho vlastními. Je častou praxí, že jsou zaměstnáváni příbuzní klíčových pracovníků či zaměstnavatele. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je vnímán jako morální závazek a podobá se rodinným vztahům se vzájemným závazkem spočívajícím v poskytování ochrany výměnou za loajalitu. Upřednostňování a zvýhodňování přátel je zde pojímáno za zcela přirozené a etické. Důsledkem kolektivistického smýšlení jsou takové názory, že nejprve by měl být založen důvěryhodný vztah a poté teprve uzavírán jakýkoli obchod (Bočánková, 2006, s. 12). Kolektivismus je příznačný pro země Střední Ameriky (Guatemala, Ekvádor, Panama, Venezuela a Kolumbie), z evropských zemí projevují nejvyšší míru kolektivismu Slovinsko a Portugalsko (Hofstede, 2007, s. 68).

Pokud se zamyslíme nad běžnou praxí českých společností, můžeme zde spatřit zaměstnance obou typů. Vyskytují se v nich jak individualisticky zaměřeni jedinci upřednostňující výkonovou odměnu, prostor pro vlastní realizaci, toužící po statusových symbolech a příkré profesní dráze, tak jedinci zaměřeni na kvalitu vztahů na pracovišti, jistotě a zázemí, přesně definovaných úkolech. Jak řekl na tematickém workshopu, na kterém jsem měla příležitost být přítomna, generální ředitel jedné z prosperujících bank

na našem trhu, uvnitř banky existují 2 typy zaměstnanců. Jsou to jeho slovy „pěnězovodotokomilové“, kteří jsou individualisticky nastaveni, motivováni konkurenčním prostředím a možností soupeření o lepší finanční ohodnocení, a „láskomilové“, kteří naopak vnímají toto soutěžení na pracovišti jako prvek rušící přátelskou atmosféru v pracovním kolektivu a tudíž nežádoucí a demotivující faktor. Mezi prvně jmenovanou skupinu dle analýz patří spíše mladší, dravější generace pracovníků kolem 30 let. Vnímám tuto skutečnost jako možný dopad vlivu americké individualisticky zaměřené výchovy a kultury na naši dřívější kolektivistickou a rozpor mezi různě vychovanými generacemi, které se střetávají ve stejném pracovním prostředí. Expatrianti přijíždějící z individualistických kultur do kolektivisticky zaměřených společností, kteří chtějí být novou kulturou přijímáni, by měli dbát významu mezilidských vztahů pro jednotlivce i celou skupinu a zkusit ztlumit své individualistické tendence projevující se v sebe prezentaci a prosazování vlastních názorů i přes případnou hrozbu konfliktů, v soupeření či přehlížení potřeb ostatních. Naopak, kolektivisticky zaměření jedinci, kteří se vydávají pracovat do kultury s vysokou mírou individualismu, by se měli připravit na ostré názorové střety, nutnost sebeprosazení, větší míru samostatnosti při řešení pracovních překážek, ale i při běžné adaptaci na novou kulturu.

Ještě než se zmíním o třetí dimenzi v pořadí, stojí za zmínku porovnání dosud jmenovaných dvou dimenzí. Bočánková (2006, s. 10) zde upozorňuje na jistou spojitost a podobnost znaků mezi kulturami s vysokým rozpětím moci a kolektivistickými společnostmi a na druhé straně mezi kulturami s nízkým rozpětím moci a individualisticky zaměřenými společnostmi.

3.2.3 HODNOTY SPOJENÉ S MÍROU MASKULINITY ČI FEMININITY

Ve většině zemí existuje v současnosti společný trend v přidělování sociálních rolí z hlediska gender. Muži jsou vnímáni jako průbojní,

soutěživí a vytrvalí. Ženám jsou naopak přiřazovány charakteristiky spojené s péčí o domov, děti a lidi všeobecně. Výzkum této dimenze proběhl taktéž na základě identifikace významných pracovních cílů jednotlivých respondentů jako u dimenze předchozí. Maskulinně zaměřené kultury kladou důraz na výdělek, uznání, postup a výzvu, naopak femininní kultury preferují dobré pracovní vztahy s nadřízeným, spolupráci či jistotu zaměstnání (Hofstede, 2007, s. 96-97).

- *Maskulinita* přísluší takovým společnostem, v nichž jsou genderové role přísně odlišeny – mužské jsou brány jako sebevědomé a výrazné, ženské jako citlivé a zdrženlivé. Příslušníci této kultury se vyznačují svou vytrvalostí a houževnatostí. Mezi dominantní hodnoty patří úspěch a pokrok. Lidé jsou materiálně zaměřeni a penězům a hmotnému majetku se přisuzuje velká důležitost. Sympatie společnosti si získávají silní jedinci, od zaměstnanců se očekává, že budou sebevědomí, ambiciózní a neústupní. Konflikty se řeší střetem protivníků v diskusích či argumentačních soubojích. Typický představitel managementu je asertivní, rozhodný, rázný, útočný a opírá se o tvrdá fakta spíše než o rozhodnutí skupiny. V této kultuře panuje přesvědčení, že základním smyslem života má být práce (Bočánková, 2006, s. 13-14). Typickými maskulinní kultury jsou např. Slovensko, Japonsko, Rakousko či Itálie (Hofstede, 2007, s. 98).
- *Femininní* jsou ty společnosti, v nichž se genderové role překrývají, mužské i ženské role jsou vnímány jako skromné, empatické, solidární a zaměřující se na kvalitu života. Všechny společenské role mohou vykonávat jak ženy, tak muži, záleží pouze na jejich osobnostních předpokladech. Hlavní hodnotou pro členy společnosti je péče o druhé. Více než peníze jsou ceněny vřelé mezilidské vztahy. Sympatie společnosti naopak budí slabí, kteří potřebují ochranu. Spory se řeší snahou o nalezení kompromisu. Manažer tohoto typu na sebe méně

upozorňuje, jedná spíše intuitivně a je zvyklý hledat konsenzus. Je zde na rozdíl od maskulinních společností rozšířen názor, že lidé pracují proto, aby mohli žít kvalitní život (Bočánková, 2006, s. 14-15). Tento typ kultury můžeme nalézt ve Skandinávských zemích, Slovinsku a Rusku (Hofstede, 2007, s. 98).

Zde je opět možné si povšimnout podobností s předešlými dimenzemi, kdy se maskulinní kultura do jisté míry překrývá se znaky kultury individualistické, femininní má naopak podobenství v kultuře kolektivistické. Svět práce v prvně jmenovaných kulturách bude s nejvyšší pravděpodobností tvrdý, výkonově orientovaný a na ty, kteří nedokážou držet krok s tempem a nároky pracovního prostředí, bude pravděpodobně čekat ukončení pracovního poměru. V případě, že expatrianti přijíždí z femininní kultury do maskulinní, čeká je obtížná zkouška spočívající v adaptaci na tuto náročnou a dynamickou kulturu. Ve spojení se zvýšenými nároky, které klade změna prostředí jako taková, orientace v novém pracovním prostředí a adaptace na nové pracovní požadavky, bude pravděpodobně tento směr výjezdu pro pracovníky velkou výzvou. V opačném případě, tedy pokud expatrianti přijíždí do neznámé femininní kultury, mohou očekávat pomocnou ruku v období zvýšené zátěže, přátelské přijetí a hladší adaptační proces. Jako negativum vnímám případnou demotivaci, která se může dostavit v souvislosti s nižšími výkonovými aspiracemi členů této společnosti nebo s menším zaměřením na prosperitu a pokrok.

3.2.4 HODNOTY SPOJENÉ S POTŘEBOU VYHNOUT SE NEJISTOTĚ

Vyhýbání se nejistotě může být definováno jako rozsah, do kterého se členové určité kultury cítí být ohroženi nejistými či neznámými situacemi. Pocity, které při tom zažívají, se projevují prostřednictvím stresu a potřeby předvídatelnosti situace, tedy psaných či nepsaných pravidel pro tyto nečekané okamžiky. Podstata nejistoty spočívá v tom, že jde právě o určitý

pocit. Pocit nejistoty jedinci získávají a učí se v průběhu života. Je to jedna z emocí, která je přenášena z generace na generaci v rámci určité společnosti a je posilována vlivem rodiny, školy a státu. Kořeny nejistoty jsou iracionální a spočívají v kolektivních vzorech chování ve společnosti, které se však mohou zdát jejím členům nesrozumitelné či nepochopitelné (Bočánková, 2006, s. 15).

Na rozdíly mezi zeměmi v této oblasti se přišlo během zkoumání vzdálenosti moci. Odpovědi na otázku zjišťující míru nervozity a napětí při práci měly podobný charakter v rámci jednotlivých zemí. Např. britští zaměstnanci na nejrůznějších pozicích (sekretářky, manažeři, technici, nekvalifikovaní dělníci atd.) skórovali vždy jako méně nervózní než zaměstnanci němečtí. Tyto rozdíly však nekorelovaly s rozdíly ve vzdálenosti moci. Po bližším prozkoumání otázek se ukázalo, že na potřebu vyhnout se nejistotě nejsilněji poukazují ty, které se týkaly stresu při práci, orientace na předpisy a zájmu respondentů zůstat v stávajícím zaměstnání dlouhou dobu (Hofstede, 2007, s. 130-131).

- Kultury se *silnou potřebu vyhnout se nejistotě* se vyznačují vysokou mírou stresu a vnímáním nejistoty jako ohrožení, proti kterému se musí bojovat. To, co je neznámé, je hned považováno za nebezpečné. Příslušníci takovéto kultury mají emocionální potřebu existence pravidel. Nové nápady a odchylky od normálu jsou vnímány jako nežádoucí. Tyto společnosti mohou mít tendenci k černobílému vnímání světa, absolutizaci některých hodnot či kategorií a vytváření mnohých tabu. V oblasti práce jsou přísně kontrolována psaná i nepsaná pravidla, práva a povinnosti zaměstnanců jsou silně zakotveny v řadě předpisů a norem. Je zde patrná snaha nechat co nejméně věcí náhodě. Právě potřeba a touha po existenci komplexního systému pravidel a zákonů vede často až vytvoření nefunkčních či nesmyslných částí těchto systémů. Lidé jsou zde zvyklí pracovat tvrdě

a uznávají rčení, že čas jsou peníze (Bočánková, 2006, s 15-16). Tento typ kultury převažuje v Řecku, Portugalsku, Rusku, Japonsku či Francii (Hofstede, 2007, s. 132).

- V kulturách se *slabou potřebou vyhnout se nejistotě* představuje nejistota běžný rys života jejich příslušníků, panuje zde obecně nízká míra stresu. Neznámost v lidech nevzbuzuje strach, ale spíše zvědavost. Jedinci necítí potřebu přísných pravidel, vnímají je spíše jako něco znepríjemňujícího život a zavádí je jen v případě nutné potřeby. Je paradoxem, že ačkoli je zde potřeba pravidel výrazně slabší, jsou členy společnosti mnohem více respektovány. Jedinci pocházející z této kultury umí také tvrdě pracovat, ale přikládají vysoký význam i odpočinku a volnému času. Na rozdíl od kultury charakterizované výše tolerují jinakost a nové myšlenky. Existují zde velice volná měřítka k posuzování chování a jednání lidí (Bočánková, 2006, s. 15-17). Mezi typické představitele těchto kultur patří např. Dánsko, Švédsko, Jamajka, ale i tradicionalistická Velká Británie (Hofstede, 2007, s. 132).

Při pohledu na oba typy kultur z hlediska jejich přístupu k nejistotě je na první pohled patrné, která z nich bude flexibilnější v období současných rozsáhlých ekonomických a sociálních změn. Kultury, které vnímají nejistotu jako přirozenou součást svého života a cítí v ní spíše příležitosti než hrozbu, se budou výrazně lépe přizpůsobovat požadavkům globalizujících se trhů. Společnosti, pro něž představuje nejistota zdroj obav a hrozeb, by se měly zaměřit na posilování odolnosti vůči nepředvídaným situacím a změnám. Dobrou příležitostí pro manažery může být právě interkulturní trénink s případnou expatriací do zahraničí, kde získají zkušenosti opačného charakteru a rozvinou takové vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které jsou klíčové pro přežití jejich firem.

3.2.5 HODNOTY SPOJENÉ S KRÁTKODOBOU ČI DLOUHODOBOU ORIENTACÍ

Tato dimenze byla k předcházejícím čtyřem připojena až později, a to na základě výzkumů studentů ve 23 zemích provedeného Michaellem Harrisem Bondem, Kanadánem pracujícím v Hongkongu. Jeden faktor, který se mu podařilo odhalit, nekorespondoval s dimenzemi definovanými Hofstedem a označil ho jako časovou orientaci (Štrach, 2009, s. 95). Časová orientace se týká skutečnosti, zda jsou lidé zaměřeni na budoucnost, nebo minulost a přítomnost. Jednotlivé kultury jsou zde posuzovány dle toho, do jaké míry jsou jejich příslušníci schopni uvažovat a plánovat v dlouhodobé perspektivě (Bočánková, 2006, s. 17). Podle Hofstede (2007, s. 162) tato dimenze spojuje na jedné straně takové hodnoty, jako jsou vytrvalost, šetrnost, uspořádávání vztahů podle statutu, přítomnost smyslu pro hanbu, na straně jsou to hodnoty oplácení přízně, úcta k tradicím, chránění vlastní tváře a osobní klid a stálost. V prvním případě jde o charakteristiky dlouhodobé orientace, krátkodobá orientace se vyznačuje druhým uvedeným souborem hodnot.

- Kultury s *dlouhodobou orientací* se snaží o adaptaci tradic na současné potřeby (Bočánková, 2006, s. 17). Tradice mají pouze nostalgickou hodnotu a události dneška jsou vnímány jako pomíjivé, bez nutných konsekvencí do příštích dní. Provést změnu v takovýchto kulturách je velice jednoduché, sociální poměry a struktury, které tak vzniknou, však bývají poměrně nestabilní a nezávazné (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22). Pro tyto společnosti je příznačná šetrnost a střídme využívání zdrojů. Typickým příkladem pro tento typ kultury jsou východoasijské země (Bočánková, 2006, s. 17).
- *Krátkodobá orientace* se vyznačuje respektem k tradicím, které mají závaznost až do budoucnosti. V těchto kulturách vznikají sociální struktury, jež jsou velmi stabilní, závazné a přetrvávají po několik generací. Tyto struktury je možné měnit jen velice obtížně (Nový,

Schroll-Machl, 2005, s. 22). Je zde patrný sociální tlak na udržení kroku s ostatními, který může vést až k nadměrnému utrácení. Jedinci mají zájem na nalezení a vlastnění jedné jediné pravdy (Bočánková, 2006, s. 17). Mezi představitele kultur s krátkodobou orientací patří anglosaské národy, výrazně se tato dimenze projevuje také ve Španělsku a České republice (Hofstede, 2007, s. 163).

3.2.6 OHLASY NA PRÁCI HOFSTEDEHO

Původní Hofstedeho studie nezahrnovala data z tehdejšího Československa a výsledky ze střední Evropy byly následně přidány a kalibrovány do původního Hofstedeho původního souboru na základě práce autorského týmu vedeného Luděkem Kolmanem. Jejich výzkum byl prováděn na vzorku vysokoškolských studentů v České republice, Maďarsku, Polsku a Slovensku. Zajímavé bylo zjištění ukazující poměrně významné rozdíly mezi Čechy a Slováky, kteří ještě donedávna sdíleli společný stát. Slovenská kultura se v porovnání s českou ukázala být výrazně maskulinní. Slováci též vykazovali výrazně nižší obavu z nejistoty. Češi v rámci těchto zkoumaných kultur dosáhli nejvyššího skóre u krátkodobé orientace. Další český výzkum provedl Ivan Nový, který testoval stovky českých manažerů, studentů MBA školy. Výsledky ukázaly Čechy jako národ s velkým odstupem od moci, individualistický a spíše maskulinně zaměřený. Nejistota pro Čechy nepředstavovala velký stresor a potvrdila se i jejich krátkodobá orientace (Štrach, 2009, s. 96).

Přes nezpochybnitelný přínos této teorie pro všechny oblasti lidské činnosti zabývající se interkulturalitou a jejími vlivy našel Hofstede i řadu kritiků. Negativními ohlasy na jeho klasifikaci kulturních rozdílů se podrobněji zabývá Štrach. Tvrdí, že hlavními důvody pro kritiku Hofstedeho konceptu bývá nejčastěji užitá metodologie, problematická datová základna či konstrukce jednotlivých proměnných. Hofstedeho výzkum se totiž odehrával v rámci firmy IBM, v níž se vyskytuje silná

a specifická organizační kultura. Zaměstnanci tak nemuseli nutně být těmi pravými reprezentanty svých kultur. Dalším úskalím dnešního využití Hofstedeho teorie je zastaralost dat. Kultura se v čase mění, a proto tento datový soubor, který vznikl na přelomu 60. a 70. let 20. století, nemusí mít stoprocentní vypovídací hodnotu. Další kritické hlasy tvrdí, že jednotlivé dimenze se zaměřují spíše na kulturu podnikání, než na osobní hodnotové orientace lidí. To je však jeden z důvodů, proč je tato teorie vhodná právě pro manažery, neboť se týká vlastností, které jsou důležité pro organizace. Zaznívají také otázky, zda uvedené dimenze zahrnují všechny podstatné aspekty kultury. Hofstede do svého výzkumu například nezahrnul chápání času a prostoru. Navíc původní datový soubor vycházel z omezeného počtu a skladby zemí, čímž mohlo dojít k opomenutí některých charakteristik, které mohou být pro jiné kultury významné. Tento nedostatek však může napravit snaha řady odborníků, kteří neustále doplňují soubor o nová teritoria a etnika (Štrach, 2009, s. 96-97).

Dimenze času a prostoru nezůstaly během zkoumání kulturních specifík opomenuty. Práce amerického vědce Halla, vycházející z antropologického základu, pojednávají o základních dimenzích lidského soužití, se kterými se potýkají lidé všech kultur, tedy právě o dimenzích prostoru, času a komunikace. Podle Halla je každá kultura nucena s ohledem na tyto dimenze vytvářet určité standardy jednání. Rozdílnosti ve vnímání prostoru se projevují v tělesné blízkosti či vzdálenosti aktérů různých sociálních situací, např. při jednání zahraničních partnerů, kteří mají potřebu zaujímat různou fyzickou vzdálenost při společném rozhovoru. Ve vztahu k času rozlišuje Hall kultury s *monochronním* a *polychronním* vnímáním času. V monochronních kulturách je běh času vnímán lineárně, klade se důraz na plánování a spolehlivost jedinců i společenských systémů. Existuje zde nízká tolerance vůči časovým posunům a rušení či posouvání termínů. Polychronně orientované kultury proti tomu kladou důraz na časovou

flexibilitu a panuje v nich vysoká tolerance ke změnám termínů naplánovaných akcí. Podle komunikace rozlišuje Hall kultury s *nízkým či slabým komunikačním kontextem* a *silným komunikačním kontextem*. Prvně jmenované kultury se vyznačují snahou vyjádřit všechny relevantní informace co nejpřesněji, aby posluchači nezbyl prostor pro vlastní dodatečnou interpretaci. V opačném typu kultury je hojně využíváno neverbálních signálů, klade se velký důraz na atmosféru, v níž se komunikace odehrává. Slovní vyjádření bývá plné náznaků, mnohoznačných přirovnání, metafor či obrazových přirovnání (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22-23).

3.3 KULTURNÍ DIMENZE PODLE TROMPENAARSE

Práce Hofstedeho, Halla a dalších autorů ovlivnily jejich pokračovatele Trompenaarse, odborníka z oblasti managementu s řadou mezinárodních zkušeností. Na základě svého dlouholetého působení ve firemním prostředí rozvinul společně s Hampden-Turnerem v populárně naučném díle *Riding the Waves of Culture* (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 24) vlastní model kulturních dimenzí. Dle jeho teorie vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života, kterými jsou: *postoj lidí k času*, *postoj lidí k prostředí* a *postoj lidí k ostatním lidem* (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Kulturu Trompenaars pojímá jako způsob, kterým skupiny lidí řeší problémy a zaujímají postoj k výše uvedeným oblastem. Na základě tohoto rámce identifikoval Trompenaars 7 základních kulturních dimenzí, z nichž jsou některé totožné s dimenzemi Hofstedeho, jiné jsou mnohem propracovanější klasifikací kulturních odlišností (Bočánková, 2006, s. 19). Prvních 5 dimenzí vyjadřuje různé způsoby postoje k lidem, šestou dimenzi představuje postoj k času a sedmou dimenzi postoj k prostředí.

3.3.1 POSTOJ LIDÍ K OSTATNÍM LIDEM

Tato dimenze je dále rozčleněna do 5 dalších způsobů, jakými mohou jedinci jednat s ostatními lidmi. Jde o:

a) Universalismus versus partikularismus

Chování universalisticky založených lidí je založeno na normách a předpisech. Společnosti tohoto charakteru většinou neudělují výjimky, neboť se obávají, že pokud by začali s udělováním výjimek, vedlo by to ke kolapsu celého systému. Universalisté se řídí principem, že co je dobré a správné, může být definováno a navždy platné. Existuje zde víra ve všeobecně platné ideje, názory a praktiky, které mohou být uplatněny kdekoli bez jakýchkoli modifikací. Příslušníci těchto kultur, kterými jsou např. USA, Austrálie, Německo nebo Velká Británie, staví formální pravidla nad mezilidské vztahy. Procesy a postupy musí být přísně dodržovány. Naproti tomu se partikularismus vyznačuje zájmem o mimořádnou povahu současných okolností. Často lidé reagují na základě své interpretace situace, která má přednost před tím, co říkají normy. Partikularismus věří, že názory a praktiky by měly být utvářeny na základě okolností, které nastávají. Přátelství a rodina je hodnota, kterou příslušníci těchto národů staví nad zákony. Trompenaars doporučuje jedincům, kteří pracovně či obchodně směřují z partikularistické kultury do universalistické, aby byli připraveni na racionální, profesionální argumenty a tvrdý byznys. V opačném případě radí, aby universalisté nepovažovali navazování vztahů za pouhý společenský folklor, ale snažili se o rozvoj vztahů a vzájemné důvěry (Bočánková, 2006, s. 20).

b) Dosažený versus připisovaný status

Tato dimenze vypovídá o skutečnosti, jakým způsobem se jedinci dostává společenského statusu. Kultura, která ho považuje za dosažený, ho jedinci připisuje za osobní výkony, jichž dosáhl v průběhu svého života. Naopak kultury s připisovaným statusem přidělují jedincům společenský status díky znakům, jenž nabyt pasivní cestou, tj. při narození nebo společenskými okolnostmi, mezi které patří např. pohlaví, věk, příslušnost k určité sociální vrstvě apod. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24). Dle

Trompenaarsova komentáře by se skupina obchodníků z kultury s dosaženým statusem před jednáním s kulturou opačnou měla ujistit, že pro jednání vysílá skupinu starších, seniorních pracovníků, kteří formálně zastávají potřebné pozice, a ti by zároveň měli respektovat status a autoritu jejich protějšků. V opačném případě by se zástupci kultur s připsaným statusem měli ujistit, že disponují dostatečně kvalitními podklady pro jednání, mají mezi sebou odborné poradce a dobře informované lidi, aby přesvědčili obchodní partnery o své povolnosti a kompetentnosti ve vztahu k problému (Bočánková, 2005, s. 21-22).

c) Neutrální versus afektivní

V různých kulturách jsou různou měrou vyjadřovány silné emoce ve veřejných situacích. Neutrální kultury jsou ty, v nichž jedinci drží své pocity pod kontrolou. Racionalita převládá nad emocionalitou a emoce jsou považovány za faktor, který způsobuje zmatek či nejasnosti. Mnoho jižních národů i jiných kultur považuje obchod za situaci s lidským rozměrem a emoce jsou vnímány jako vhodný doplněk komunikace. Lidé z afektivních kultur využívají ve chvílích silného zaujetí neverbální prvky komunikace, jako je např. úsměv, zřetelná gestikulace, hlasitá mluva, a vyznačují se vysokou měrou entuziasmu. Trompenaars podotýká, že jedinci pocházející z afektivní kultury by si měli uvědomit, že nedostatek emocí v obchodním jednání neznamena nezájem, ale spíše skutečnost, že lidé z neutrální kultury neradi projevují své pocity. Naopak, když se lidé z neutrálních kultur dostávají do obchodních vztahů s jedinci z kultur afektivních, měli by emoce druhé strany brát s rezervou a nenechat se vyvést z racionální roviny živou úrovní komunikace (Bočánková, 2006, s. 20).

d) Specifické versus difúzní

Tato dimenze vypovídá o skutečnosti, do jaké míry jsou lidé určité kultury přístupní jiným osobám. Specificky orientované kultury se

vyznačují setkáváním lidí pouze v určitých životních situacích, např. na pracovišti, při zájmových aktivitách, ve škole apod. Tato setkání bývají často vřelá, nicméně nehraná srdečnost nepodporuje jedince ke společnému stýkání i v jiných oblastech života (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24). Svou osobní zónu příslušníci těchto kultur pečlivě střeží a sdílí ji pouze s blízkými přáteli a příbuznými (Bočánková, 2006, s. 21). V difúzních kulturách si naopak lidé po relativně krátké době známosti poskytují přístup ke všem oblastem svého života. Tyto kultury vnímají jako důležité komplexní poznání člověka, proto se také často stává, že obchodní partneři mají zájem se poznat i mimo pracovní oblast, např. při sportu apod. Toto rozsáhlejší seznámení někdy bývá dokonce podmínkou pro založení kvalitních obchodních vztahů (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24). Trompenaars upozorňuje, že by lidé ze specifických kultur v obchodních stycích s jedinci z kultur difúzních měli respektovat partnerův titul, věk a další okolnosti v pozadí a neměli by být netrpěliví v případě témat, které se přímo neváží k obchodním cílům. Jedinci z difúzních kultur totiž touží vědět více o osobním životě jejich obchodních partnerů, např. kam chodili do školy, chtějí mluvit o umění, literatuře, politice apod. Nepředstavuje to pro ně ztrátu času, naopak tyto rozhovory vnímají jako posílení vzájemných vztahů a snižují v jejich očích možnost být druhým oklamán (Bočánková, 2006, s. 21).

e) Individualismus versus komunitarismus

Trompenaars definuje individualismus jako typický znak moderních a komunitarismus jako typický znak tradičních společností (Bočánková, 2006, s. 21). Charakteristika této dimenze je téměř totožná s Hofstedeho individualismem/kolektivismem, proto se v tuto chvíli odkazují na jeho výše uvedenou teorii.

3.3.2 POSTOJ LIDÍ K ČASU A PROSTŘEDÍ

Postojem k času se zabýval ve své studii zmíněný Hall. Jedná se o způsob, jakým jednotlivé společnosti nahlíží na dimenzi času. V některých kulturách není důležité to, co člověk dosáhl v minulosti, ale klade se mnohem větší důraz na plány, které chce rozvíjet v budoucnosti. V opačně zaměřených společnostech mohou lidé udělat mnohem větší dojem svými minulými úspěchy než těmi současnými (Bočánková, 2006, s. 22).

Určité kultury, např. USA, Švédsko, Nizozemí nebo Německo, vnímají čas jako přímý sled různých událostí. Jiné kultury vnímají čas spíše jako točící se v kruhu, minulost a současnost spojují s příležitostmi zítřka. V těchto dvou úhlech pohledu spočívají významné rozdíly v plánování, strategii a investování. V prvně jmenovaných společenstvích, kde převažuje sekvenční vnímání času, konají jedinci v určitý moment pouze jednu aktivitu a silně se soustředí na budoucí plány, od nichž se jen neradi odklánějí. Opačně zaměřená společenství, které vnímají čas synchronně, mají tendenci k výkonu několika aktivit současně, časy setkání pojmají jako přibližné s možností jejich posunu, časovému rozvrhu je přikládána menší důležitost než vzájemným vztahům (Bočánková, 2006, s. 22). Na základě odlišného vnímání času mohou mít příslušníci odlišných kultur pochybnosti o dobrých mravech svých partnerů. Konflikty mohou vzniknout v případě, že si jedinec neudělá čas výlučně na svého obchodního partnera z kultury, kde převažuje sekvenční vnímání času, a věnuje se během schůzky i dalším záležitostem, nebo v opačném případě, když nereaguje na momentální požadavky partnera z kultury se synchronním vnímáním času (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 28).

Postoj k prostředí se v jednotlivých kulturách také liší. Trompenaars zde zaměřil svou pozornost na skutečnost, zda lidé věří v to, že věci kontrolují, či jim naopak nechávají volný průběh. Tuto charakteristiku

zjišťoval předkládáním dvou jednoduchých tezí, ze kterých si manažeři vybírali tu, která o nich vypovídala více. Jednalo se o tvrzení, zda to, co se děje, je způsobováno samotným manažerem, nebo zda se manažeři občas cítí, jakoby neměli kontrolu nad směrem, kterým se jejich život ubírá (Bočánková, 2006, s. 22). Tyto postoje mohou vypovídat o proaktivitě manažerů. Ti, kteří si myslí, že mají vliv na věci kolem sebe, se vnímají jako aktéři a tvůrci dějů, situací a budoucnosti. Jejich cíle budou dle mého názoru troufalejší, a pokud je udrží v realistickém rámci, budou během své životní i profesní dráhy schopni dojít mnohem dál, než ti, kteří jsou orientováni fatalistickým směrem.

3.4 VÝZNAM MODELŮ KULTURNÍCH DIMENZÍ

Důvodů, které mě vedly k charakteristice nejrozšířenějších modelů kulturních dimenzí, je hned několik. Tyto teorie se doplňují a poskytují tak komplexní pohled na složitost různých kulturních prostředí, podávají přehled o širokých okolnostech vedoucích k pochopení komplikovanosti života mezinárodních společností. Zmíněné modely postihují řadu aspektů ovlivňujících chování, jednání, myšlení a prožívání jejich příslušníků, které se následně promítají do jejich fungování ve vlastní a hlavně v odlišné kultuře. Identifikace jednotlivých dimenzí v těchto modelech umožňuje vhled pod roušku sociální reality, usnadňuje předvídatelnost lidského chování a ukazuje i případné kameny úrazu v interkulturních interakcích. Na základě těchto modelů je možné zvolit správnou strategii pro úspěšnou komunikaci a spolupráci na mezinárodním poli, která se pro fungování a rozvoj dnešních společností stává jedním ze základních a neoddiskutovatelných předpokladů.

Zprostředkování poznatků Hofstedeho, Trompenaarse a dalších vědců by mělo být součástí interkulturních tréninků. Bez pochopení a poznání širších souvislostí kulturních kontextů se není možné připravit na své zahraniční působení bez toho, aby se jedinec dočkal řady nemilých

a stresujících překvapení. Uvedené modely napomáhají k dosažení znalosti specifík cizího prostředí, schopnosti v něm žít, předpovídat a chápat události či reakce lidí, řešit problémy a předcházet jim, zaujímat různé úhly pohledu, k umění zacházet s jednotlivými aspekty jiné kultury a tvořivě je využívat, ke schopnosti dosahování synergie svého a nového kulturního prostředí atd. Všechny zmíněné přínosy, dovednosti či znalosti patří mezi základní charakteristiky interkulturních kompetencí, které by měly být rozvíjeny v rámci předodjezdového tréninku u každého pracovníka, na něhož čeká pobyt v nové kultuře.

3.5 PŘEKONÁVÁNÍ INTERKULTURNÍCH ROZDÍLŮ

Jak je zřejmé z dosud uvedeného, kulturní rozdíly, se kterými se dnes mnoho zaměstnanců mezinárodních podniků potýká téměř na denní bázi, mohou být zdrojem mnoha nedorozumění, konfliktů a často brání též úspěšné spolupráci. Gesta a způsoby chování, které jsou v jedné kultuře běžným projevem, mohou být příslušníky druhé kultury vnímány jako nepřátelské či nekonstruktivní. Jak uvádí Nový a Schroll-Machl (1999, s. 33-34), příčiny řady konfliktů, které se odehrály v minulosti, často neležely v národech samotných, ale mnohdy jen ve vzájemné neznalosti a tudíž v odlišných interpretacích a následném nepochopení. Proto tyto autoři i přes všechna odborná a vědecká doporučení a mnohá politická přání nabízí relativně jednoduchý postup, který by měl k úspěšné spolupráci napomoci, i když nemůže být jeho zárukou sám o sobě. Tento postup spočívá v dodržení tří po sobě jdoucích kroků:

- Nejprve je nutné cizí kulturu dobře poznat. I přes mnohá tvrzení, že moderní civilizace a globalizační tendence stírají rozdíly mezi jednotlivými kulturami, mezi nimi může být nalezena řada bezvýznamných, až zcela zásadních odlišností. Na tuto skutečnost ostatně výrazně upozornily jmenované modely kulturních dimenzí. Skutečně důležité rozdíly se nedají nalézt v turistických průvodcích

popisujících národní specifika, ale spočívají v jemných nuancích ve vnímání, interpretaci a hodnocení sociálních situací a lidí, kteří se podílí na jejich vzniku a jsou jejich aktéry. Těchto rozdílů je nutné si povšimnout, popsat je, vysvětlit a pochopit. Je důležité reflektovat jak cizí kulturu, tak svou vlastní. Zde se nabízí jako nejjednodušší metoda pro pochopení odlišností metoda párového srovnávání, tedy využití oněch kulturních dimenzí. Hlubší poznání nové kultury a jejích dimenzí je prvním a základním předpokladem pro úspěch v mezilidské interakci.

- Po poznání cizí kultury by měl přijít respekt k jejím specifikům. Respektovat znamená vzít v úvahu odlišnosti, kterými se vyznačuje, a tyto odlišnosti nepodrobovat jakýmkoli hodnotovým soudům. Nelze totiž říci, zda je nějaká kultura vyspělejší, rozvinutější či lepší, než kultura jiná. Není možné ani sestavit žádné pořadí či jednotlivým kulturám přiřadit bodové hodnocení. Každá společnost poskytuje svým příslušníkům optimální prostředí a podmínky pro zvládání široké škály nejrůznějších životních situací. Kulturní standardy jedné země budou pravděpodobně zcela nefunkční v zemi jiné. Pokud přece jen chceme zdůraznit některé rozdíly, např. v technickém vývoji, životních podmínkách obyvatelstva apod., musíme využít takových charakteristik, jako jsou civilizační úroveň, kultura bydlení či stupeň technologické vyspělosti, a nehodnotit kulturu jako takovou.
- Posledním krokem je učinění vstřícných kroků ve vztahu k cizí kultuře. V každé běžné sociální interakci je vstřícné gesto pozitivně hodnoceno a také v interkulturní rovině je vnímáno jako snaha o nalezení řešení, nakročení směrem ke vzájemnému pochopení případně k ulehčení procesu interkulturního setkání, které je často velice složité a psychicky náročné. Pokud jedinci mají znalosti o cizí kultuře a orientují se v jejích standardech, tento vstřícný krok nemusí stát mnoho úsilí a vystoupení z vlastního kulturního zázemí. Často to bývá tak, že člověk obětuje

relativně málo a pro druhou kulturu toto gesto může mít velký význam. Nikdy by se však neměli jedinci v interakci s druhou kulturou vzdávat své vlastní identity a ani to nepožadovat od svých protějšků.

4 KOMPETENCE

Interkulturní kompetence jsou součástí kompetencí, které bývají v obecné rovině spojovány s povoláním k výkonu pracovní činnosti či profese. Proto lze pojetí a význam kompetencí považovat za významnou teoretickou základnu pro uchopení tématu interkulturních kompetencí a tato kapitola se bude dále zabývat výkladem tohoto pojmu. Kompetence mají dva základní významy. Palán (2002, s. 98-99) je rozlišuje následujícím způsobem. Prvním významem se rozumí určitá pravomoc či „... souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu ...“ Druhý výklad vysvětluje kompetence jako „... schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“ Jde tedy o „... soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace. Tyto způsoby chování jsou pozorovatelné v běžných pracovních situacích ...“ Pracovní kompetence je pak souborem znalostí, schopností, osobnostních rysů, postojů, dovedností a zkušeností, který pracovníkovi pomáhá vyrovnat se s náročnými, neočekávanými a kritickými situacemi. Proto jsou důležitou součástí této kompetence např. ochota přijmout zodpovědnost a riziko za své rozhodnutí, proaktivita a iniciativa, motivovanost, volní vlastnosti atp.

Tato obě pojetí, tedy jak kompetence vnímaná jako soubor rozhodovacích pravomocí a odpovědností vyplývajících z důsledků učiněných rozhodnutí, tak kompetence pojatá jako soubor individuálně specifických „zdrojů“, které si každý jedinec v průběhu života osvojuje a rozvíjí, se považují za doplňující se (Tureckiová, 2009, s. 35-36).

Palán (2002, s. 103) uvádí, že v současné odborné literatuře je pojem kompetence často náhradou pojmu kvalifikace. Toto rozšířené využívání obou dvou pojmů ve stejném smyslu je však nepřesné. Tureckiová (2009, s. 39-41) je rozlišuje následujícím způsobem:

Kompetence definované v rámci organizací a pracovních rolí jsou vyjádřeny především znalostmi, schopnostmi a povahovými rysy, dále také postoji a zkušenostmi konkrétního pracovníka. Kompetentnost v tomto smyslu znamená úspěšné vykonávání pracovních rolí, schopnost prokazovat předpoklady nezbytné k jejich zvládnutí a využívání individuálních zdrojů.

Kvalifikací je myšlena odborná příprava, během které se vytváří soustava široce pojatých znalostí a dovedností. Úroveň jejich osvojení je potvrzena oficiálním certifikátem o profesní způsobilosti, který je nutný pro výkon určitého povolání či profese. Kvalifikace se získává v rámci systému formálního vzdělávání. Tato odborná příprava je však během profesní dráhy jednotlivce obohacována a rozšiřována o další zkušenosti, schopnosti, znalosti atd., tedy vlastně o kompetence. Jde o proces nabývání neformální kvalifikace. Prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání je zajišťován soulad mezi touto subjektivní kvalifikací jednotlivce a objektivní kvalifikací práce, tedy požadavky na pracovníka vyplývající z náročnosti pracovníkem vykonávaných činností.

Pojem kompetence je v souladu s výše uvedenou koncepcí v dnešní optice spojen s konceptem celoživotního vzdělávání a učení, který je dnes vnímán jako nezbytně nutný a nevyhnutelný proces vyžadující do velké míry aktivitu jedince při rozvíjení svých znalostí, dovedností, schopností, zkušeností a postojů. Na významu nabírá díky globalizaci, rychlému rozvoji informačních a komunikačních technologií a zvyšujícímu se významu znalostní společnosti, na jejichž základě dochází k turbulentnímu vývoji vědních oborů a prudkému nárůstu poznatků napříč profesemi. Nestačí se již vzdělávat pro život v rámci formální školské soustavy, ale naopak se zvyšuje naléhavost požadavku na vzdělávání a učení, tedy i rozvíjení potřebných kompetencí, v průběhu celého života.

Chápání kariéry jako modelu profesní životní dráhy, který je založen na formální kvalifikaci, je tudíž zastaralé a nereflektuje pravděpodobný vývoj

povahy práce, její dělby či organizace. Je tedy potřeba zaujmout nový postoj k pojmu kvalifikace, který počítá s touto možnou dynamikou a předjímá též změny edukační reality. Jak vyplývá z Doporučení Evropského Parlamentu a Rady o zavedení evropského rámce kvalifikací pro celoživotní učení z roku 2006, je potřeba vytvářet nové typy kvalifikací, které jsou založeny na průběžně osvojovaných, rozvíjených a aktualizovaných kompetencích. Tento kompetenční rozvoj probíhá v závislosti na potřebách a požadavcích vyplývajících z rozvoje profesí. Důraz je tedy přenášen ke kvalifikaci, která je založená na kompetencích. Takto vnímaná kvalifikace je tvořena ze dvou složek, jejichž vzájemný poměr se během profesní dráhy jednotlivce proměňuje. Z počátku převažuje formální kvalifikace, jedinec však díky získávání profesních a životních zkušeností dospívá postupem času k převaze kvalifikace neformální. V procesu celoživotního učení se navíc rozšiřuje počet zdrojů a možností, na základě kterých jednotlivci své kompetence rozvíjí (Tureckiová, 2009, s. 40-41).

Pro jasné vymezení pojmu kompetence a jeho odlišení od příbuzných pojmů uvádí Tureckiová a Veteška (2008, s. 31-32) její charakteristické znaky.

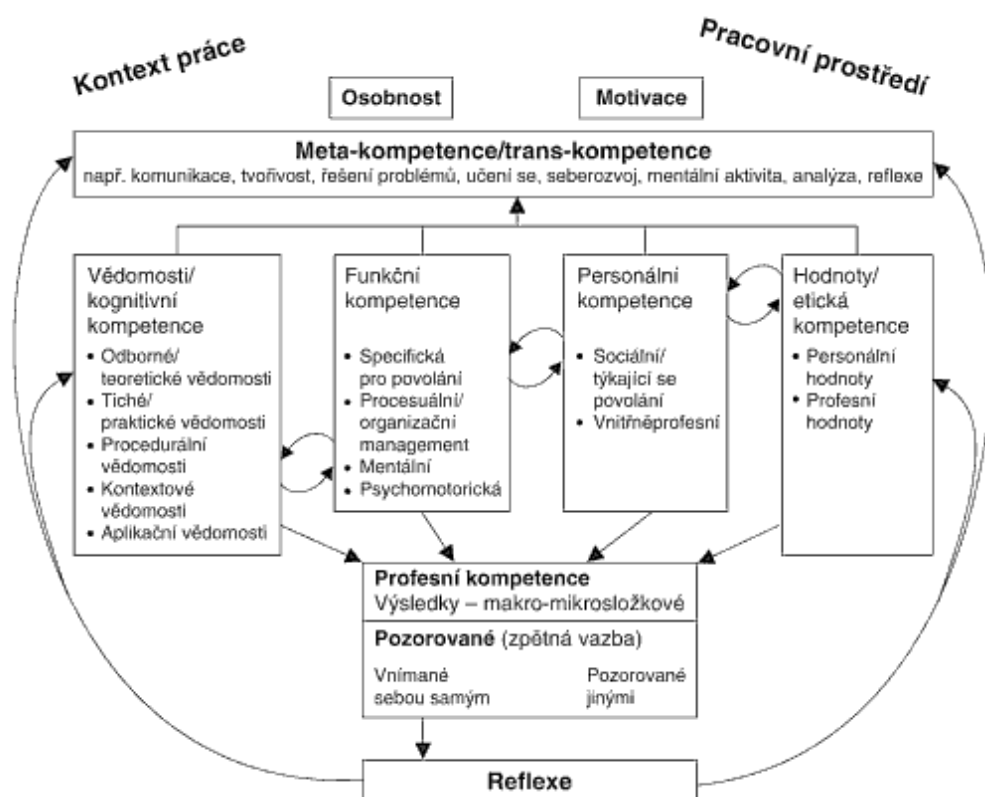
- První odlišující vlastností kompetence je její *kontext*. Kompetence je vždy zasazená do určitého kontextu, tj. prostředí či situace. Ten je vyhodnocován a spoluvytvářen pomocí znalostí, zkušeností, zájmů a potřeb, kterými disponují účastníci situace.
- Důležitou roli pro objasnění pojmu kompetence hraje pochopení její *multidimenzionality*. Informace, znalosti, dovednosti, představy, postoje apod. představují zdroje, ze kterých jednotlivé kompetence vychází. Být kompetentní rovněž znamená efektivně nakládat s těmito zdroji a propojit je s chováním. Jednou ze složek kompetence je tedy chování a určité chování je zároveň projevem kompetence.

- Kompetence se vyznačuje určitými *standards*. Úroveň, na které má být kompetence zvládnuta, je definovatelná a určená předem. Zároveň bývá stanoven soubor výkonových kritérií, podle kterých je očekávaný výkon poměřován. Hodnoceny jsou výsledky činnosti a chování. Díky těmto kritériím získává jedinec představu o tom, co se od něj očekává, a může své kompetence sám měřit a hodnotit.
- Významnou vlastností kompetence je též její *rozvojový potenciál*. Kompetenci je možné získat a dále rozvíjet v rámci učení a vzdělávání, které jsou považovány za celoživotní procesy. Jsou osvojovány a dále rozvíjeny na základě výše uvedených zdrojových faktorů a ústí do určitých, předem vymezených kategorií, jako jsou např. požadované dovednosti, postoje, chování atp.

K vymezení profesní kompetence existuje řada přístupů, v odborné literatuře se dá nalézt mnoho typologií, které člení kompetence podle nejrozličnějších kritérií. To, co je těmto klasifikacím společné, je zaměřenost na popis schopností, které jsou nutné pro kompetentní výkon. Významným impulzem ke studiu kompetencí byla práce McClellanda *Testing for competence rather for the intelligence*, kterou publikoval roku 1973. Populárním se koncept kompetencí stal až díky americké poradenské společnosti McBer, která pod vedením Boyatzise vypracovala pro Americkou manažerskou asociaci přehled manažerských kompetencí. Boyatzis zde definoval kompetenci jako „... základní vlastnosti osobnosti, které mají vliv na efektivní nebo vynikající výkon v práci.“ (Tureckiová, 2004, s. 33)

Multidimenzionální model profesní kompetence, který spojuje kompetence behaviorální (měkké) a kompetence funkční (tvrdé), významné osobnostní faktory a organizační kontext, vytvořili autoři Cheetam a Chivers. Na jeho základě je možné vytvářet modely, mapy nebo přehledy kompetencí. Účelem modelů či přehledů kompetencí je určení společného

základu profese, které umožňuje další zkoumání, a praktické využívání těchto modelů, které vede k další specifikaci profesních požadavků pro konkrétní typy organizací (Tureckiová, 2004, s. 33).



Obr. 2 Model profesní kompetence (Tureckiová, 2004, s. 34)

Jeden z prvních přehledů kompetencí vytvořil Katz, který identifikoval 3 základní skupiny manažerských kompetencí, respektive dovedností. Těmito skupinami jsou:

- *technické dovednosti*, které jsou zaměřené na praktické využívání schopností, znalostí, dovedností, metod a postupů či technik uplatňovaných při výkonu profese,
- *lidské způsobilosti*, představující určitou úroveň schopností nezbytnou pro práci s lidmi a dosahování pracovních výsledků prostřednictvím nich,

- *koncepční schopnost*, která spočívá v umění porozumět organizaci jako celku, chápat její prvky a vazby uvnitř struktury a zároveň se zaměřovat spíše na dlouhodobější cíle (Tureckiová, 2004, s. 35).

Mertens ve své publikaci *Schüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft* popsal tzv. klíčové kvalifikace, které se dají rozlišit do čtyř základních forem. Jedná se o:

- *Základní kvalifikace*, které představují schopnosti obecné povahy, které lze aplikovat v rozličných situacích. Jedná se např. o schopnost logického uvažování, řešit problémy, kooperovat atd.
- *Horizontální kvalifikace*, které reprezentují schopnosti umožňující rozšiřování vlastního obzoru, tzn. schopnosti opatřovat si samostatně informace, např. prostřednictvím orientace a využívání knihovnických informačních systémů, databází, používání příruček apod.
- *Koordinační prvky*, které vypovídají o schopnostech, jež jsou často využívány v zaměstnání. Vyskytují se v podobě praktických požadavků a patří k nim např. znalost specifické techniky, údržba zařízení, znalost předpisů atd.
- *Faktory získávání*, které představují schopnosti napomáhající překonávat rozpory plynoucí z velkých rozdílů mezi vlastními vědomostmi, případně vědomostmi vlastními a vědomostmi jiných. Jedná se např. o rozdílné způsoby práce, chování, jednání a vztahy k druhému pohlaví či rozdílné chápání situací (Mužik, 2004, s. 46).

Mertensova teorie klíčových kvalifikací významným způsobem ovlivnila vzdělávací praxi, neboť se klíčové kvalifikace začaly uplatňovat v oblasti rekvalifikací i v dalším profesním vzdělávání. K dalšímu významnému posunu došlo zavedením pojmu klíčové kompetence, které „... představují orientaci na trh práce a osobnostní předpoklady ...“ (Veteška, 2009, s. 88). V roce 1995 provedl Siegrist výzkum významu klíčových kompetencí, který založil na analýze 682 inzerátů na pracovní

místa ve švýcarském deníku. Inzerenti požadovali nejčastěji následující klíčové kompetence:

- komunikativnost a kooperativnost – 37,4 %,
- schopnost řešit problémy a tvořivost – 15,5 %,
- samostatnost a výkonnost – 25,2 %,
- odpovědnost – 11,4 %,
- schopnost uvažovat a učit se – 8,7 %,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit – 4,6 % (Belz, Siegrist, 2001, s. 165).

Další obdobný jednodenní výzkum, který provedl Belz v roce 1997 na základě analýzy 3 420 pracovních nabídek zveřejněných v šesti nadregionálních a třech regionálních novinách vycházejících v Německu, poskytl podobný obraz. Objevovaly se zde stejné klíčové kompetence a pořadí jejich četnosti zůstalo zachováno. Na základě těchto výzkumů oba autoři doložili význam uvedených kompetencí a nezbytnost jejich osvojení pro profesní dráhu (Belz, Siegrist, 2001, s. 166).

Belz a Siegrist (2001, s. 166-167) definují klíčové kompetence jako „... celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně. Potenciálem k disonování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí za spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. To, jak je přitom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální.“ Pod *sociálními kompetencemi* se rozumí schopnost práce v týmu, spolupráce a kooperativnost, schopnost čelit konfliktům a komunikativnost. Dnes tato kompetence nabírá na významu zvláště v souvislosti s propojováním oddělení a rozvojem týmové a projektové práce. *Kompetence ve vztahu*

k vlastní osobě zahrnují schopnost kompetentně zacházet se sebou samým a být si vědom vlastní hodnoty, umět se řídit, schopnost podrobit vlastní osobnost reflexi, vědomě rozvíjet vlastní hodnoty, sebeobraz a schopnost a touha se neustále učit. *Kompetence v oblasti metod* spočívají v umění postupovat systematicky a analyzovat, vynalézat nová, kreativní řešení, zpracovávat a strukturovat nové informace, zasazovat je do kontextu a uvědomovat si souvislosti, držet si kritický náhled a zvažovat příležitosti a rizika (Belz a Siegrist, 2001, s. 168).

Současná manažerská teorie i praxe se snaží o vytvoření obecného modelu manažerských kompetencí. Tureckiová (2004, s. 36) uvádí, že by se dosavadní koncepce daly zobecnit a nalézt na jejich základě následující strukturu a složky profesní kompetence manažera. Ta se skládá ze tří základních rovin, kterými jsou rovina všeobecné schopnosti, rovina odborných znalostí a technických dovedností a rovina vlastností a dovedností. Složkami profesní kompetence potom jsou:

- *odborná či technická kompetence*, která stojí blízko formální kvalifikaci a staví na znalosti pracovních postupů a procesů. Projevuje se v analytických schopnostech a umění řešit problémy,
- *metodická či koncepční kompetence*, díky níž jsou jedinci schopni si pružně a účelně osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Usnadňuje strukturování problémů, vidění věcí v souvislostech, přidělovat priority nebo strategicky plánovat a rozhodovat,
- *sociální kompetence*, umožňující navazovat dlouhodobé a konstruktivní vztahy s členy organizace a projevující se v široké paletě sociálních dovedností,
- *osobnostní kompetence*, která zahrnuje takové schopnosti a dovednosti, jako je např. reflexe a sebereflexe, sebepřijetí, reagování přiměřeně situaci apod.

Ve firemním prostředí jsou modely kompetencí využívány pro definování profilu kompetencí, který by měl pracovník působící na určité pracovní pozici ideálně mít, a srovnání tohoto ideálního profilu s tím, jakými kompetencemi pracovník na dané pracovní pozici aktuálně disponuje (Tureckiová, 2004, s 33). Kompetenční model podle Hroníka (2006, s. 30) „... představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.“ Mezi hlavními výhodami kompetenčního modelu jmenuje tento autor sjednocení jazyka manažerů a personalistů, sjednocení kritérií pro výběr a hodnocení, vytvoření základu pro systémy hodnocení, odměňování a rozvoj a možnost koncipování cílených rozvojových programů. Hroník dále uvádí požadavky, které by měl efektivní kompetenční model splňovat. Takový model by měl:

- vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, ne z vlastností,
- obsahovat maximálně 10-12 kompetencí,
- vytvářet most mezi firemními hodnotami a popisem práce,
- platit ideálně pro všechny, minimálně však pro klíčové pozice ve firmě,
- být sdílený, tedy vytvořený nejen shora, ale i zdola, a neustále oživovaný.

Na základě kompetenčních modelů se ve firmách vytváří tzv. matice kompetencí, které propojují složky profesní kompetence s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence. Tyto matice jsou tvořeny pro jednotlivé pracovníky a prostřednictvím nich je možné zjistit kromě již jmenovaných rozdílů mezi ideálním a aktuálním stavem také růstové a rozvojové předpoklady pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 33-34).

5 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE

O interkulturních kompetencích, tedy způsobilostech a pravomocích, které jsou žádoucí v interakci mezi příslušníky různých kultur, se můžeme dočíst v řadě publikací či najít mnoho odkazů, které se jimi zabývají, na internetu. Zdá se však, že neexistuje jednotná definice interkulturních kompetencí. Jde spíše o soubor mnoha faktorů, které se podílejí na porozumění napříč kulturami, jak faktorů osobnostních, tak situačních. Navíc nalezené zdroje pojednávají ve většině případů o občanském rozměru interkulturních kompetencí, méně se zabývají touto problematikou interkulturních kompetencí zaměstnanců mezinárodních společností. Mnoho publikací z oblasti managementu často operují s interkulturními kompetencemi jako s běžným pojmem, se získáváním a rozvojem těchto kompetencí jako s hlavním účelem realizace interkulturních tréninků, a neposkytují jejich bližší vysvětlení. Vysvětlují si tento fakt především skutečností, že jde o velice širokou kategorii, kterou je náročné stručně definovat, a též o známý a ustálený výraz, k jehož přesnému vymezení mnoho autorů necítí potřebu. Přesto však existuje několik definic a pojetí interkulturních kompetencí.

Společnost Hewitt ji definuje jako schopnost přihlížet k pohledům na svět druhých lidí, schopnost řešit problémy, činit rozhodnutí a přistupovat ke konfliktům takovým způsobem, který hledá pro interakci jedinců z odlišných kultur ta nejlepší, dlouhotrvající a kreativní řešení (Hewitt, 2009, s. 1).

Organizace Salto Youth (Kirjazovaite, 2009), zaměřující se především na rozvoj mladých lidí prostřednictvím nejrůznějších studijních či dobrovolnických projektů, uvádí několik definic interkulturních kompetencí. Pro srovnání vybírám ty z nich, které jsou vymezeny obecněji a mohou být vztaženy i na oblast mezinárodních organizací. Jedná se o následující tři vymezení.

Schmid ze společnosti USB AG, Financial Services Group, Zürich vnímá interkulturní kompetence jako základní přijetí mezi lidmi pocházejícími z odlišných kultur a schopnost vzájemně fungovat na základě čistě konstruktivních způsobů chování oproštěných od negativních postojů (např. předsudky, apatie, agrese atd.). Zároveň předpokládá schopnost vytvářet jednotu, která není ve výsledku pojmána jako „ani moje, ani tvoje“, nýbrž jako něco zcela nového, co by nebylo možné vytvořit bez kombinace jednotlivých kulturních pozadí a přístupů.

Chen a Starosta, mj. autoři publikace *Communication and Global Society*, popisují interkulturní kompetence jako schopnosti dohodnout se na kulturních významech a vytvořit přiměřené a efektivní systémy chování a komunikace, které budou vycházet z různých identit a specificky kulturních prostředí jednotlivých účastníků interakce. Rozlišují 3 rozměry interkulturních kompetencí:

- *Emocionální/interkulturní citlivost*, která hraje významnou roli při poznávání a respektování kulturních rozdílů.
- *Poznávací/interkulturní uvědomění* vyjadřující sebeuvědomění vlastní kulturní identity a porozumění tomu, jak se vlastní a cizí kultury liší.
- *Behaviorální/interkulturní obratnost* svědčící o potřebné úrovni schopností, znalostech přiměřených způsobů sebeprezentace, flexibilitě chování, zvládání mezilidských interakcí a sociálních dovednostech.

Thomas, psycholog zaměřující se na oblast interkulturní psychologie, popisuje interkulturní kompetence jako nezbytnou podmínku pro adekvátní, úspěšnou a vzájemně prospěšnou komunikaci, pro setkávání a spolupráci mezi lidmi z rozdílných kultur.

Další vymezení interkulturních kompetencí autora Fantiniho zdůrazňuje pro pochopení odlišné kultury nezbytnost přímého setkání s ní. Dle tohoto vnímání nemohou být jedinci připraveni na svou expatriaci pouze v rámci interkulturního tréninku, klíčová fáze interkulturního učení a vzdělávání

nastává až v cizí zemi. Fantini k interkulturním kompetencím přistupuje jako k příležitosti přesáhnout hranice vlastního vidění světa. Je podle něj nezbytně nutné zažít jinou kulturu či dokonce narazit na překážky v komunikaci v cizím jazyce pro to, aby si lidé uvědomili specifika prostředí, ve kterém existují. Svou definici ilustruje touto příznačnou metaforou: „Když se chceš dozvědět něco o vodě, neptej se zlaté rybky.“ (Fantini, 2000, s. 31)

Interkulturní kompetence tedy vyžadují zkušenost s cizími kulturami proto, aby jedinci mohli proniknout hlouběji do všech jejích aspektů a přesáhnout světoobraz, ve kterém dosud žili a který je v jejich kultuře obklopoval. Tento princip byl znám již několik staletí před Kristem, daleko před vznikem konceptu interkulturních kompetencí. Ve svém citátu jej vystihl Chung Tsu ve 4. stol. př. n. l.: „Jak mám vyprávět o moři žábě, která nikdy neopustila svůj rybník. Jak mám vyprávět o mrazu ptákům ze země slunce, kteří nikdy neopustili místo svého narození. Jak mám mluvit o životě s mudrcem, který je vězněm své vlastní doktríny.“ (Fantini, 2000, s. 33)

Výše uvedená vymezení interkulturních kompetencí mají mnoho společného. Opakují se v nich slova jako schopnost prolínání, přijetí, přesažení vlastních hranic či úhlu pohledu, porozumění, účinná a prospěšná komunikace, vzájemné fungování, schopnost řešit problémy a přijímat zodpovědnost za rozhodnutí v odlišném kulturním prostředí apod. Byram, Nichols a Stevens (2001, s. 7) přidávají ještě další vlastnost interkulturních kompetencí, která v ostatních uvedených definicích není obsažena, a to kritický náhled na kulturní kontext. Jde o schopnost kriticky hodnotit různé aspekty vlastní i cizí kultury, která se zakládá na stanovení jednoznačných kritérií a pohledu na oba typy kultur ze stejných perspektiv.

Každé z pojetí interkulturních kompetencí se na tuto oblast dívá pod jiným úhlem pohledu, jsou zde však styčné body jak v oblasti chování, tak

v oblasti vnímání a myšlení. Vypovídají o nutnosti změny svého mentálního přístupu a zaujetí zcela nových strategií jednání. Může zde být též vyzorován velký důraz na synergii příslušníků různorodých kultur, nejde tedy jen o schopnost pochopit a adekvátně reagovat, ale tvořit a budovat něco zcela nového, prolínat jednotlivé kultury a z předností každé vytvořit stavební kameny spolupráce. Interkulturní kompetence se tedy prolínají všemi úrovněmi osobnosti člověka, a proto je nutné je při přípravě rozvojových programů chápat a vnímat v celé jejich komplexitě.

Poněkud šířeji se zabývají problematikou interkulturních kompetencí Nový a Schroll-Machl (2005, s. 62-78). Konstatují, že díky rozvoji globalizace, mobility pracovní síly a technologie jsou od lidí v posledních desetiletích vyžadovány stále nové schopnosti. S pojmem interkulturní kompetence operují snad téměř všechny velké podniky. Všichni se shodují na tom, že jejich rozvoj je nezbytný, nemohou se však shodnout na tom, co to vlastně je a jakými způsoby je možné je získat. Zájem o interkulturní kompetence ve firmách vyvolaly otázky typu: Jak poznáme, zda si vedoucí pracovník poradí s pracovními výzvami během pobytu v cizí zemi s odlišnou kulturou? Jaký by měl být ideální reprezentant kulturně smíšené pracovní skupiny? Jaké vlastnosti jsou nezbytné pro osobu řešící mezinárodní konflikty?

Pro popis ideálního modelu interkulturně kompetentní osoby využívají Nový a Schroll-Machl definici Kealeyho a Rubena z roku 1983. Ti ho popsali na základě výsledku srovnávacího výzkumu, který byl proveden u obchodníků, lidí pomáhajících v rozvojových zemích, inženýrů a vojáků. Tvrdí, že jde o jedince, „... *který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není*

rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 78).

Tato i výše uvedené charakteristiky interkulturních kompetencí je popisují z hlediska jednání, které je žádoucí v kontextu mezikulturního setkávání. Popsat tedy kritéria úspěšnosti tohoto jednání se zdá být cestou k přiblížení se širokému a nejednoznačnému pojmu, jakým interkulturní kompetence jsou. Kritéria jsou následující:

- „efektivní plnění úkolů a spokojenost s prací,
- osobní spokojenost a přizpůsobení,
- dobrý zdravotní stav rodinných příslušníků,
- schopnost efektivní komunikace (také kvalita jazykových znalostí),
- kvalita interkulturní interakce,
- uspokojivé sociální vztahy mezi hostem a příslušníkem hostující kultury z pohledu hosta,
- uspokojivé sociální vztahy mezi hostem a příslušníkem hostující kultury z pohledu hostující kultury,
- schopnost psychicky zvládat stres; absence symptomů vyvolaných stresem (psychosomatické obtíže),
- identifikace se zahraniční společností a kmenovým podnikem,“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 71-72).

Naplnění všech těchto kritérií bude spíše výjimečnou záležitostí u několika málo jedinců. Na druhou stranu, z pohledu výkonu pracovní role v zahraničí jsou tato kritéria spíše ideálním předpokladem pro optimální pracovní výkon a úspěšnost v kulturně odlišném prostředí, ne však jejich nutnou podmínkou. Některé faktory mohou být dle mého kompenzovány jinými, např. pokud cítí pracovník spokojenost s prací i v osobní rovině a identifikoval se se „svou novou“ společností v zahraničí, nemusí pro něj nutně znamenat zhoršená úroveň sociálních vztahů s příslušníky z hostující

kultury také snížený pracovní výkon, zvláště jde-li o jedince výrazně zaměřeného na výsledky.

Faktory úspěšného působení lidí v zahraničí se zabývá interkulturní výzkum, který si klade za cíl naučit lidi co nejlépe jednat a chovat se v cizím kulturním prostředí, adekvátně k dané kultuře. Za interkulturně kompetentního je pak považován takový jedinec, který se naučí vnímat specifika a zvláštnosti hostující kultury, rozumí jim a volí vhodné způsoby chování. Neztrácí přitom svou kulturní identitu či zaměření na cíl svého pobytu v cizí zemi.

Výzkum interkulturních kompetencí se rozčlenil do 3 směrů na základě toho, co jednotlivé směry požadují za jejich hlavní determinantu ovlivňující jejich rozvoj. Prvním z nich nazývají Nový a Schroll-Machl (2005, s. 72-75) *personalistickým přístupem*. Úplný počátek tohoto přístupu můžeme vysledovat v názorech, že existují typy osobnosti, které jsou jakýmsi „univerzálními komunikátory“ a mají specifické charakterové rysy, které jim umožňují dosahovat v interakcích s příslušníky jiných kultur zvláštních úspěchů. Mezi takové vlastnosti se řadil například nezvykle vysoký stupeň osobnostní integrity, extrovertní osobnost, systém hodnot, který je univerzálně platný, socializace, která probíhá v kulturně univerzálním prostředí, či vysoký stupeň intuice a citlivosti vůči různým aspektům sociální reality. Tyto myšlenky a názory však vyvolaly vlnu pochybností, ať již o tom, jak přesně definovat a poznat výše uvedené osobnostní charakteristiky, které jsou do určité míry spíše filosofickými otázkami než měřitelnými jevy či vlastnostmi, např. univerzálně platný systém hodnot, tak pochybnosti pramenící ze skutečnosti, že některé rysy osobnosti se rozvíjejí pouze v určitém situačním kontextu. Interkulturní kompetence tedy nejsou s nejvyšší pravděpodobností určovány pouze osobnostními faktory, nicméně se několik osobnostních faktorů ukázalo být významnými předpoklady pro jejich formování. Zmiňovaní autoři vyjmenovávají

následující individuální předpoklady: „schopnost navazovat snadno kontakty, optimismus, otevřenost a absence etnocentrismu, tolerance, schopnost převzít perspektivu, empatie, frustrační tolerance, tolerance nejednoznačnosti, flexibilita rolí, trpělivost, ochota analyzovat svoje sociální vjemy, pozitivní sebepojetí, sociální kompetence k řešení problémů, zaměřenost na cíl, ochota se změnit, schopnost učit se.“

Dalším velice důležitým rysem pro rozvoj interkulturních kompetencí je tzv. citlivost vnímání, díky které jsou jedinci lépe citliví k reakcím partnera a zároveň vůči všem psychologickým procesům, které v dané situaci probíhají. S touto vlastností souvisí i flexibilita chování, která vypovídá o schopnosti zaujímat takové způsoby chování, které se na základě pozorování a hodnocení situace zdají být adekvátními. Tyto dvě vlastnosti svědčí o nutnosti aktivního přístupu k interkulturnímu tréninku a učení, neboť už nestačí pouze vyvolávat nabyté kulturní vědomosti z paměti, ale vnímat, hodnotit a na základě této analýzy volit nejvhodnější strategie chování.

Významnou roli pro úspěšné řešení situací, v nichž se střetává více kultur, hraje též tzv. tolerance nejednoznačnosti. Jde o schopnost, díky níž dokážou jedinci zacházet s novými, neznámými a relativně nestrukturovanými situacemi, nesrozumitelnými informacemi, případně s takovým chováním partnerů v interakci, které je nevypočitatelné a nepředvídatelné. Lidé s touto vlastností dokážou zachovat potřebný odstup od potenciálně konfliktních či nekontrolovatelných situací, často pro ně tyto situace naopak znamenají výzvu a lépe proto řeší problémy, které mohou nastat. Nepropadají lehce nejistotě a reakce lišící se od očekávané normy nevnímají jako ohrožení. Jsou též otevření ke kreativním řešením, nemají tendence situace vidět černobíle (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 72-75).

Všechny tyto vlastnosti nepochybně pomáhají expatriantům v adaptaci a úspěšném fungování v kulturně odlišném prostředí. Některé je možné získat či zdokonalit prostřednictvím specifických tréninků, jiné jsou do velké míry záležitostmi osobnostních dispozic, se kterými se člověk narodí, případně které se rozvíjejí po dobu několika let. Význam jednotlivých rysů, schopností či vlastností se však mění pod vlivem situace, která do velké míry určuje možnost jejich uplatnění.

Druhým přístupem je *přístup situační* zabývající se situačními faktory ovlivňující skutečnost, jak obtížně či lehce se budou interkulturní kompetence utvářet. Patří do nich nejrůznější kombinace osob, míst a událostí, které mohou nastat během pracovního pobytu v zahraničí. Vliv těchto faktorů se může během pobytu v zahraničí měnit, např. možnost kontaktu s domácím obyvatelstvem je z počátku ve většině případů stresujícím faktorem, po určité době se jeho dopad však mění. Vysoký kontakt s domácím obyvatelstvem ukazuje na velkou míru empatie, má vliv na otevřenost a později, díky vytvoření trvalé sociální sítě pomáhající jedinci v náročných obdobích, i na úspěšnost fungování v novém prostředí. Na základě výzkumů byly jako zásadní pro naše účely zjištěny následující situační faktory: „... klimatické podmínky, počet osob přítomných v určité situaci, osobní, popř. neosobní interakce, chování partnera interakce, důvěrnost versus anonymita, strukturovaná versus nestrukturovaná situace, rámcové časové podmínky, přemrštěné versus nedostatečné požadavky, přítomnost možnosti návratu, nepřítomnost versus přítomnost vzoru, mocenské poměry, důsledky pro sebe sama, popř. pro jiné, vztah k nadřízenému a kolegům, stupeň známosti.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 75)

Podmínky, se kterými jedinec nemůže nic udělat a které jsou mimo jeho sféru vlivu, mají zřejmý potenciální dopad na úspěšnost jeho interkulturního jednání. Jedná se např. o klimatické podmínky, počet osob

v příslušné situaci, nepřítomnost versus přítomnost vzoru či mocenské poměry. Nelze však přisuzovat vliv jen těmto situačním podmínkám, protože mnohem více záleží na individuálním zpracování objektivních podmínek. Je tedy dobré seznámit vyjíždějící pracovníky s těmito možnými situačními faktory předem, např. v rámci interkulturních tréninků, aby poté mohli lépe identifikovat jejich vliv. Významnou součástí interkulturních kompetencí je schopnost tyto faktory posoudit a na základě znalosti svých osobnostních charakteristik s nimi vhodným způsobem zacházet.

Jako poslední uvádějí autoři *přístup interakční*, který propojuje předchozí dva přístupy a chápe interkulturní jednání jako proces, v němž spolupůsobí osobnostní i situační faktory a navzájem se ovlivňují. V duchu tohoto přístupu definuje Thomas předpoklady pro kulturně adekvátní jednání jako „... schopnost vnímat osoby a situace, posuzovat chování a prožívat situace v kontextu kulturně cizího orientačního systému,“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 76). Pouze na základě správné interpretace je možné volit vhodné způsoby chování či jednání. Je však téměř nemožné ihned správně interpretovat každou novou interkulturní situaci.

Interkulturní kompetence se tedy zakládají na tom, že si člověk dokáže připustit skutečnost, že není schopen vždy na základě interpretace neznámých situací vybírat ta nejvhodnější řešení, nejprve si klade otázky na prozkoumání dané situace a nevybírá z již „hotových“ znalostí, které získal v rámci přípravy na zahraniční pobyt. Jako vhodné otázky doporučují Miller a Thomas (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 76) následující:

- „Co je pro mého kulturně odlišného partnera v této situaci důležité?
- Na co je upoutána jeho pozornost?
- Co musím udělat, aby byl můj záměr správně interpretován?
- Jaký způsob chování se ode mě očekává?“

Pomocí těchto otázek může jedinec prozkoumat několik aspektů interkulturní situace, což mu ulehčuje výběr reakce, která bude založena na

jeho vlastnostech a schopnostech. Jelikož jsou tyto situace na základě kombinace mnoha faktorů vždy jedinečné, nemohou být popsány a definovány všechny odpovídající způsoby chování. Osobnostní faktory tudíž hrají klíčovou roli při vnímání, analyzování a reakci na faktory situační. Tímto se utváří celý kontext interakce.

Z dosud řečeného je patrné, že interkulturní kompetence nejsou schopností, kterou by se jedinec mohl jednou naučit a nadále ji využívat, ale že jde o schopnost, která prochází neustálým vývojem. Ani člověk, jenž většinu svého života strávil ve styku s cizími kulturami, nemůže být připraven na všechny možné situace tak, aby ho již nic nepřekvapilo. Nové zkušenosti přicházejí stále. Jedinec, který je však interkulturně kompetentní, je schopen tento proces učení řídit, a to díky reflexi předchozích i současných situací a komunikaci s partnery v interakci (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 77).

5.1 ORGANIZAČNÍ KOMPETENCE V PROSTŘEDÍ GLOBÁLNÍHO TRHU

Jak již bylo řečeno, interkulturní kompetence jsou rozvíjeny na individuální rovině. Je však nutné, aby se procesu globalizace a jeho dopadům přizpůsobily i organizace jako celky. McCann sestavil soubor 7 kompetencí, které by měly organizace rozvíjet na cestě za obchodním úspěchem na mezinárodním poli. Jedná se o následující charakteristiky:

- Základní podmínkou úspěchu je otevřenost. Podnikat v mezinárodním prostředí znamená pracovat v různorodých neznámých podmínkách, s velmi rozdílnými lidmi, proto je vyžadována pružnost v myšlení a zároveň v chování.
- Druhým důležitým bodem je zájem o jiné kultury a jejich příslušníky, který může být klíčovou výhodou, jež organizacím pomůže rozvíjet vztahy napříč jednotlivými zeměmi.

- Nezbytnou dovedností organizací je též naučit se fungovat a chápat jednotlivé jevy v celé jejich složitosti a komplexitě. Mezinárodní podnikání, které s sebou přináší jednání v nejednoznačných či nejasných situacích na mezinárodních trzích, vyžaduje mnoho trpělivosti a vůli chtít nahlížet na věci z různých úhlů pohledu.
- Organizacím se také doporučuje pěstovat svou houževnatost a nezlomnost. Na poli mezinárodního obchodu není prostor pro slabé hráče, naopak obstojí ti, kteří budou brát změny jako výzvu a budou jich účelně využívat.
- Důležitou roli hraje i poctivé jednání. V době, kdy vše doznává zásadních změn, je zásadovost velice důležitá. Podniky se dostávají do vzájemné závislosti a tato závislost tvoří páteř dobrého obchodování.
- Zaměstnanci mezinárodních organizací by měli pracovat na stabilním osobním životě. V obdobích zvýšeného stresu, významných změn a tvrdého podnikání je zapotřebí dbát na svůj osobní život, neustále ho udržovat a nezanášet do něj pracovní či jiné stresové záležitosti. Kvalitní osobní život má též důležitý psychohygienický charakter.
- Poslední, avšak neméně důležitým úkolem mezinárodních organizací je rozvíjet svou odbornost. Být vnímán jako důvěryhodný je velkou devizou při vstupu na zahraniční trhy, pokud je o společnosti známo, že je ve svém oboru expert na určitou problematiku, lépe se navazují kontakty jak se zákazníky, tak s obchodními partnery (Oregon, Herciu, Belascu, 2009, s. 118).

Pro úspěšné fungování organizace v multikulturním kontextu je nezbytně nutné propojit strategické cíle organizace, operativní cíle a úkoly pracovních míst a požadavky na chování jednotlivých zaměstnanců. Děje se tak povětšinou shora, tedy strategické cíle jsou převáděny do operativních a ty následně do jednotlivých pracovních úkolů. Ve chvíli, kdy jsou identifikovány kompetence potřebné k vykonávání pracovních úkolů,

mohou být určeny také charakteristiky žádoucího chování, které z těchto kompetencí vyplývají (Oregan, Herciu, Belascu, 2009, s. 119-120).

V průběhu definování strategických cílů a jejich rozfázování na dílčí cíle, pracovní úkoly a definování kompetencí a chování nejde však jen o jednosměrný proces. Soubor individuálních kompetencí zaměstnanců organizace vytváří organizační kompetence a tvoří tak jeden z organizačních stavebních kamenů. Individuální kompetence v organizaci se mohou sdružovat a mísit a nacházet tak nové a inovativní cesty v podnikání. Individuální kompetence též hrají důležitou roli v každém procesu řízení lidských zdrojů (Oregan, Herciu, Belascu, 2009, s. 119-120).

Přehled o tom, jakými globálními kompetencemi by měly disponovat organizace, podává Kersiene a Savaneviciene, kteří sloučili různé pohledy na tuto problematiku. Podle nich je tvoří: důvtip a praktické zkušenosti s podnikáním na globálním trhu, stanovení a dodržování etických pravidel v mezinárodním řízení, řízení nejistoty, hledání rovnováhy mezi globálními a lokálními tlaky a požadavky, zvědavost a ochota k seberozvoji, vytváření a neustálé zdokonalování vzdělávacích a sebeučících systémů, motivace zaměstnanců, podnikatelský duch, dodržování obchodních, etických i právních závazků, pružné a hbité myšlení, zralost organizace, odbornost v procesech vyjednávání, řízení konfliktů, budování komunit a networking, orientace na partnery v podnikání, improvizace, vytváření úzkých osobních kontaktů, odvaha a kuráž (Oregan, Herciu, Belascu, 2009, s. 119-120).

Některé z těchto kompetencí se překrývají, nicméně tvoří jedinečný komplex vlastností a charakteristik organizací, které jsou úspěšnými hráči na poli globální ekonomiky. Objevují se zde především měkké faktory, které apelují na organizační flexibilitu, „drive“, organizačního ducha, etičnost, respekt a šetrnost k prostředí i lidem, neustálou touhu po rozvoji, poznávání a expandování, vnímavost, nejefektivnější využívání potenciálu lidí apod. Na základě této teorie je zřejmé, že tyto měkké faktory,

a především jejich úroveň a mistrovské umění je citlivě řídit a rozvíjet, jsou klíčovou složkou úspěchu v dnešní nejisté a turbulentní době.

O podobném principu vypovídá i motto společnosti Google tvořící základ jeho firemní filosofie, které zní: „Buď vstřícný a přátelský ke svým zaměstnancům i zákazníkům! Konej dobro, vyplatí se ti to!“ (www.euroekonom.cz, 2007) Snad ani není třeba podotýkat, že společnost Google se díky svému přístupu k zaměstnancům, partnerům a veřejnosti stala pro mnohé vzorem v oblasti mezinárodního řízení lidí a podnikání vůbec.

Je zajímavé, jak právě tato společnost přistupuje ke svým zaměstnancům. Jde o komplexní změnu pohledu k řízení lidských zdrojů, která z něj vytváří jedinečného zaměstnavatele s vysokou úrovní spokojenosti zaměstnanců, pozitivním PR a schopností kreativně využívat potenciál svých lidí. Již během fáze výběru nejvhodnějších kandidátů prochází každý nový zaměstnanec jakýmsi „kolečkem“, ve kterém se setkává se stávajícími zaměstnanci (spolupracovníci, vedoucí pracovníci, personalisté), kteří se vyjadřují k jeho vhodnosti na určité místo. Tato politika zajišťuje přátelskou a týmovou atmosféru ve společnosti, neboť vybraní zaměstnanci jsou schváleni po osobnostní i profesní stránce všemi, se kterými budou bezprostředně fungovat. Na ty zaměstnance, kterým se podaří uspět, čeká naprosto unikátní pracovní prostředí. Vládne zde tvořivá a uvolněná pracovní atmosféra, mají k dispozici řadu benefitů jako např. kvalitní mezinárodní kuchyni, zcela flexibilní pracovní dobu, sportoviště, celou řadu příspěvků pro zkvalitnění života apod. Mohou se též 20 % své pracovní doby věnovat vlastním projektům, čímž si společnost Google zajišťuje rozvoj jejich kompetencí v oblasti řízení projektů, kreativity, samostatnosti atd. a v neposlední řadě nárůst pracovní spokojenosti a loajality. Spolupráce v týmech a pracovních skupinách probíhá na partnerské bázi, každý člen týmu si zaslouží respekt a prostor pro své

názory. Vedoucí týmu nehraje roli nedotknutelného vůdce, ale působí spíše jako vstřícný koordinátor. Pokud není výslovně požádán o spolupráci, raději nechává prostor ostatním členům týmu. Zaměstnanci též nejsou příliš zatěžováni administrativou, posílají pouze jednou týdně report nadřízenému, ve kterém rekapitulují, co vytvořili. Zajímavé myšlenky, které zaměstnanci napadnou, jsou rozesílány, hodnoceny a s těmi nejlepšími se poté pracuje dále. V Google navíc neexistují žádné oficiální termíny pro spuštění projektů. Nepanuje zde stres na základě přehnaných termínů, úspěchy se slaví, tvůrci jsou náležitě odměňováni. Nestane se, že by byl projekt úspěšný a jeho kvalita a funkčnost by byla o to snížena. Toto všechno se může na první pohled jevit jako firemní anarchie, ale rostoucí obchodní výsledky a produktivita práce mluví ve prospěch této zaměstnanecké strategie. Následující tabulka z roku 2006 vypovídá o produktivitě zaměstnanců společnosti Google v porovnání s konkurenčním Microsoftem a potvrzuje správně zvolený přístup prvně jmenované společnosti (www.euroekonom.cz, 2007).

Tab. 1 Porovnání ekonomické situace společností Google a Microsoft (www.euroekonom.cz, 2007)

	Tržby	Zisk	Počet zaměstnanců	Tržby / 1 zaměstnanec	Zisk / 1 zaměstnanec
Google	10 mld. \$	2,7 mld. \$	10 000	1 000 000 \$	270 000 \$
Microsoft	44 mld. \$	13,5 mld. \$	63 000	700 000 \$	210 000 \$

V době propojování ekonomik a stírání hranic mezi jednotlivými trhy tedy nejde jen o znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale jde o zásadní změnu dosavadního přístupu k podnikání a o apel na faktory, které byly dosud

opomíjeny. Jako správná volba se ukazuje hledání nových alternativních cest, přístupů, ochota přijímat netradiční řešení, experimentovat. I to jsou charakteristiky firem, které se v současném prostředí dostaly mezi světovou špičku.

Z dosud uvedeného vyplývá, že pro dosažení úspěchu v podnikání na mezinárodním poli jsou podstatné tři typy kompetencí. Podle Oregan, Herciu a Belascu (2009, s. 121) se jedná o:

- Prvním z nich je *soubor kompetencí týkajících se obchodních znalostí*. Do této kategorie patří schopnost porozumění prostředí globálních trhů a tomu, jak do tohoto prostředí jednotlivé organizace zapadají a jakou roli v něm hrají, znalost různých obchodních strategií, přehled o produktech na trhu, schopnost identifikovat zdroje, které představují příležitost na globálním trhu.
- Druhou kategorií tvoří *soubor osobnostních kompetencí*. Jedná se jak o znalostní, tak o emocionální rovinu, které umožňují lidem pracovat v globálním prostředí, včetně schopnosti vypořádat se se změnou a mnohoznačností.
- Neméně důležitou roli pro úspěch na mezinárodních trzích hraje *soubor interpersonálních kompetencí*. Sem spadají především komunikační dovednosti, schopnost předcházet konfliktům či je řešit a efektivně pracovat v multikulturním prostředí.

Všechny tyto tři dimenze jsou úzce propojené. Rozvoj individuálních kompetencí nemůže být oddělen od organizačního rozvoje a nadefinovaných klíčových kompetencí. Individuální kompetence musí být přinejmenším rozvíjeny v souladu se strategií organizace. Organizaci v podstatě tvoří lidé a soubor jejich kompetencí ovlivňuje míru, jak úspěšně bude fungovat v obchodním prostředí. Rozvoj interkulturních kompetencí je individuální proces a úroveň, které jsou zaměstnanci schopni dosáhnout, je též otázkou individuálních dispozic. Organizace by však svým

zaměstnancům měla dávat co největší prostor a škálu příležitostí pro jejich rozvoj, neboť na nich stojí i soubor globálních kompetencí na úrovni samotných organizací, které jsou nezbytně nutné pro fungování na globálním trhu (Oregon, Herciu, Belascu, 2009, s. 121).

6 ROZVOJ INTERKULTURNÍCH KOMPETENCÍ

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, pokud chtějí firmy uspět na globálních trzích, měly by vychovávat zaměstnance schopné fungovat na mezinárodní úrovni. Nejčastějším způsobem, jak bývá rozvíjena interkulturní kompetence manažerů, je jejich vyslání do zahraniční země, a to do mateřské či dceřiné společnosti nebo do zahraniční pobočky stejné firmy. Rozlišují se dva základní typy vzdělávání pro expatrianty – trénink před odjezdem do zahraničí a následně trénink v hostitelské zemi, který má zjednodušit pracovníkovu adaptaci na odlišné kulturní prostředí na národní i firemní úrovni.

Oba typy vzdělávacích programů pomáhají předcházet řadě nepříjemných situací spojených s nepochopením obsahu a významu sdělení či s nesprávnou interpretací vedoucí k nedorozumění mezi příslušníky odlišných kultur. Tato nedorozumění navíc způsobují i řadu nepříznivě vnímaných a prožívaných emocí vlastní nedostatečnosti, selhání, ztráty kontroly nad událostmi a nejistotu. U jedince pak vzniká pocit, že chybí a okolí tyto chyby očividně zaznamenává, ale sám neví přesně, o jaké chyby se jedná. To znemožňuje expatriantovi jejich nápravu a prohlubuje pocit osamocení a zklamání. Tato stresová situace bývá nazývána kulturním šokem, jehož doba trvání, intenzita i důsledky pro psychiku jsou individuální záležitostí. Průběh kulturního šoku ovlivňují takové faktory, jako je odlišnost prostředí, dosavadní zkušenosti s pobytem v cizích zemích, kvalita a kvantita předchozích informací, náročnost nových pracovních úkolů či vlastnosti osobnosti. V krajním případě může nezvládnutí kulturního šoku vést k psychickým a somatickým potížím či k selhání v profesní oblasti. Proto se trénink zaměřený na rozvoj interkulturní kompetence stal velice důležitým a efektivním nástrojem pro minimalizaci škodlivých dopadů kulturního šoku (Nový, 1996, s. 119-120).

Interkulturní trénink má řadu cílů vážících se k pobytu pracovníka v zahraničí. Thomas a Hagemann vnímají jako hlavní smysl interkulturního tréninku úsilí „... podpořit znalost cizí kultury, aby nebyla překročena zvládnutelná míra neznalosti, cizosti a odtažitosti nového kulturního a sociálního prostředí. Rozvíjí se především takové sociální dovednosti, které posilují samostatnost a úspěšnost v interakci, ve vzájemné komunikaci a zejména ve zvládání sociálních nebo dokonce i řídicích situací. Tím minimalizuje obavy, strach a pocit ohrožení vlastní identity stejně jako z toho vyplývající psychickou zátěž a sociální konflikty.“ (Nový, 1996, s. 120)

Podrobněji se cíli interkulturních programů zabývají také Morgensternová a Šulová (2007, s. 143). Autorky vyjmenovávají řadu přínosů, které by tento druh vzdělávání měl mít. Jedná se podle nich o zvýšení kulturní citlivosti vůči příslušníkům cizí kultury, rozvoj kosmopolitně orientovaných pracovníků, kteří jsou schopni uplatnit poznatky v mezilidských vztazích s jedinci z odlišných kultur, růst manažerské efektivnosti v prostředí mezinárodních organizací projevující se v jednání, chování, rozhodování atd., zmírnění kulturního šoku, rozvoj interkulturní komunikace, získání respektu k odlišným kulturám, omezení zaujímání moralizujících a hodnotících stanovisek, uvědomění si vlastních hodnotových orientací a vnímání jejich vlivů na mezilidskou interakci, prohloubení empatie a tolerování odlišností. To, jak se tyto kompetence rozvíjejí v jednotlivých typech programů, bude podrobněji rozebráno v dalším textu.

6.1 KULTURNĚ PODMÍNĚNÉ STYLY PRÁCE S INFORMACEMI

Každý jedinec vstupuje do tréninku se svými vlastními preferencemi učebního, kognitivního/poznávacího a komunikačního stylu, které jsou pevně dány, aniž by si je člověk musel uvědomovat. Úspěch každého tréninku záleží na míře, do jaké budou obsah, forma i metoda tréninku

respektovat kulturní preference účastníků, a jak se trénink podaří adaptovat na různé styly přístupu k informacím (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 44).

Kognitivní/poznávací styl svědčí o způsobu, jakým jedinci získávají informace ze svého prostředí, jakým způsobem je organizují a jak aplikují tuto znalost. Škála kognitivního stylu roste od nízké schopnosti abstrakce k vysoké schopnosti abstrakce. Kultury většiny asijských zemí se vyznačují nízkou schopností abstrakce (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 44), během tréninku pro tyto pracovníky je nutné zaměřit se na konkrétní informace vztažené k praktickým situacím, zvláště pak na názorné přiblížení vlastností, které v sobě nemají konativní dimenzi a vztahují se k abstraktním lidským rysům či charakteristikám společnosti, jako je např. nejistota, afektivní či difúzní kultura apod. Landis, Bennett, Bennett (2006, s. 44) dále uvádí, že střední hodnoty na této škále byly naměřeny v některých zemích Severní Ameriky a vysokou úroveň schopnosti abstrakce se vyznačují země severní Evropy, které preferují myšlení ve vysoce abstraktní formě.

Komunikační styl je definován jako typické znaky vyjadřování a pravidel pro mezilidskou interakci, v nichž jsou zohledněné hodnoty a normy typické pro určitou kulturu. Je zřejmé, že během tréninků může docházet ke střetům preferované verbální a neverbální komunikace, ale byly definovány i další prvky komunikace, které mohou být pro úspěch interkulturních tréninků klíčové. Někteří komunikátoři mohou preferovat informace propojené s širším kontextem, jiní výklad směřující k nejpodstatnějším znakům. Dalšími možnými znaky komunikace je přímý či nepřímý styl. Pokud pracují lektori se skupinou preferující styl nepřímý, měl by se mluvčí vyhnout osobním otázkám, krajním vysvětlením, silným emocím a dát všem účastníkům dostatečný čas na rozmyšlení odpovědi. Naopak, přímý styl, typický pro americkou kulturu, je příslušníky těchto

společností ceněn pro svou rychlost, entuziasmus a mnoho z účastníků se pravděpodobně nebude bát osobního odhalení (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 44).

Tyto učební styly a přístupy k informacím by měly být brány v potaz při konstrukci interkulturních tréninků, zvláště v případě hostitelských zemí, která se snaží ulehčit příjíždějícím pracovníkům průběh adaptace. Informace „šité na míru“ příslušníkům jednotlivých kultur budou rychleji a přesněji pochopeny a pravděpodobně lépe zvnitřněny pro účely dalšího využívání.

6.2 TRÉNINK A ROZVOJ EXPATRIANTŮ

Interkulturní trénink je součástí mezinárodního řízení lidských zdrojů a souvisí s dalšími aktivitami, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců a jejich rozvoj. Společně s rozvojovými programy tvoří integrální část efektivního řízení výkonu. Hlavním rozdílem mezi tréninkem a rozvojovými aktivitami spočívá v tom, že cílem tréninku je zkvalitnit současné pracovní schopnosti a chování, zatímco rozvoj je zaměřen spíše na přípravu na budoucí pozice, především manažerské (Dowling, Welch, Schuler, 1998, 154-155).

Důležitým momentem přípravy každého interkulturního tréninku je výběr metod, který musí být propojen s požadovanými výstupy. Těmito výstupy se rozumí znalosti, schopnosti či postoje, které jsou potřebné pro práci a život v novém kulturním prostředí či pro dosažení vyšší efektivity v současném měnícím se multikulturním prostředí. Cíle se stanovují na základě odhadovaných potřeb účastníků tréninků tak, aby zaplňovaly existující deficity či zvyšovaly potenciál připravovaných jedinců. Výstupy mohou být formulovány prostřednictvím očekávaného chování, tedy toho, co účastník bude schopen vykonávat po skončení tréninku. Platí zde pravidlo, že účastníci a trenéři musí být s těmito požadovanými výstupy seznámeni a jednotlivé metody jsou vybírány na základě definovaných cílů,

neboť všechny metody nemusí vést ke stejným výsledkům. Pro získání znalostí a porozumění účastníků je nejvhodnější použít nejrůznější metody zaměřené na zprostředkování informací (např. přednášky, využití článků, projekčních metod, debaty, panely, rozhovory či exkurze na místo). Nabytí určitých dovedností nejlépe zprostředkují demonstrace či instrukce následované praxí a feedbackem, hraní rolí, metoda došlé pošty, hry, koučink, případové studie, simulace apod. Změnu postojů by měly zajistit diskuse, hraní rolí, cvičení zaměřené na pochopení a zvnitřnění hodnot, případové studie, kritické metody, metody zaměřené na analýzu vlastní osobnosti, exkurze aj. (Landis, Bennett, Bennett, 2006, s. 46).

6.2.1 TEMATICKÉ ZAMĚŘENÍ INTERKULTURNÍCH TRÉNINKOVÝCH PROGRAMŮ

Většina literatury se zaměřuje na aktivity spojené s předodjezdovým tréninkem a rozvojem kulturního uvědomění. Zaměstnanec, jenž byl zvolen pro roli expatrianta, čeká první důležitý krok ve formě interkulturního tréninku, který má být dalším prověřením, že bude úspěšný i za hranicemi země. Efektivní trénink též slouží k rychlejší a hladší adaptaci na novou kulturu. Hlavním cílem interkulturního tréninku by mělo být pomoci lidem zvládat neočekávané situace. Pro tyto jmenované benefity jsou často nemalé investice do tréninku budoucích expatriantů odůvodněné (Dowling, Welch, Schuler, 1998, 156-157).

Ideální předodjezdový trénink se skládá z několika součástí, které by měly vést k hladkému přechodu na pozici v cizí zemi. Tvoří jej programy zaměřené na zvýšení kulturního povědomí, předběžné návštěvy, jazykové kurzy a praktická asistence (Dowling, Welch, Schuler, 1998, 156-157). Nový a Schroll-Machl (2005, s. 151) přidávají ještě interkulturní komunikační trénink, zaměřený na osvojování žádoucího jednání pomocí praktických a na zkušenosti založených cvičení a her, interakční trénink, který probíhá přímo v kulturně smíšených skupinách, a koučování na místě,

do nějž řadí sledování práce projektových týmů a poradenství zaměřené na vedení projektu.

6.2.1.1 PROGRAMY ZAMĚŘENÉ NA ZVÝŠENÍ KULTURNÍHO POVĚDOMÍ

Pro to, aby mohl expatriant úspěšně fungovat v hostitelské zemi, se musí adaptovat na její kulturu a nezůstat izolován. Dobře navržené programy zaměřené na zvýšení kulturního povědomí mohou být velice přínosné. Snaží se o podpoření ocenění a uznání hostitelské kultury expatriantem tak, aby se začal chovat v souladu s jejími charakteristikami, případně se alespoň naučil zvládat základní požadavky, která na něj tato kultura klade. Kultury Středního východu zdůrazňují v obchodních jednáních osobní vztahy, důvěru, respekt a především dbají velkého vlivu náboženství, které má dopad na všechny aspekty života. V takovémto případě bude čelit expatriant bez porozumění nebo přinejmenším akceptace hostitelské kultury během doby pracovního pověření velkým těžkostem (Dowling, Welch, Schuler, 1998, 157).

Části, z nichž se takto zaměřený program skládá, se mění podle typu hostitelské země, doby trvání pracovního vyslání, účelu vyslání a samozřejmě dle poskytovatele těchto programů (Dowling, Welch, Schuler, 1998, 157). Štrach (2009, s. 82) definuje význam požadovaných kompetencí právě dle typu expatričních výjezdů. Pro *technický* typ, tedy odborníky z IT a zaměstnance s odborným zaměřením, jejichž základním cílem je splnit úkol a poté se vrací domů, nejsou žádné specifické interkulturní kompetence definovány.

Provozním typem se rozumí střední úroveň managementu hlavně v oblasti prodeje, marketingu a vzdělávání, který je vyslán též pro splnění určitého úkolu. Rozvoj interkulturních kompetencí je u těchto jedinců požadován z důvodu interakce s tamějšími zaměstnanci. *Vývojový* typ zahrnující střední a nižší management vyjíždí především z důvodu zlepšení

svých dovedností a získání zkušeností. Požadované interkulturní kompetence nejsou dle výše jmenovaného autora bezpodmínečně nutné a vyvíjejí se v průběhu výjezdu. Jako poslední byl definován strategický typ, jehož představitelé jsou nejčastěji oblastní manažeři. Cílem jejich výjezdu je obsazení strategických mezinárodních pozic. Interkulturní kompetence těchto pracovníků hrají velmi důležitou roli a jsou potřebné k zajištění úspěšného působení. Dle této klasifikace je zřejmé, že naléhavost programů zaměřených na rozvoj interkulturních kompetencí roste s úrovní pracovníka v hierarchii a významem jeho poslání pro firmu. Odborní pracovníci mají tu výhodu, že nutně nepřicházejí do styku s tamějšími zaměstnanci a jsou zaměřeni na řešení problému, tudíž vyjíždějí ve většině případů na krátkou dobu. V jejich případě nehraje stupeň interkulturního rozvoje tak významnou roli pro splnění mise.

Jako další kritérium pro tvorbu obsahu interkulturních tréninků zvolili Dowling, Welch, Schuler již uvedenou dobu trvání pobytu. Štrach (2009, s. 83-84) člení z tohoto hlediska pobyty na krátkodobé v době trvání tří až dvanácti měsíců a dlouhodobé, které jsou obvykle sjednávány na dobu jednoho až tří let. Po krátkodobém pobytu se obvykle expatrianti vracejí zpět do domovské země na původní či obdobné místo v rámci hierarchie společnosti. Tento typ výjezdu nutně nepožaduje specifické kulturní znalosti ani rodinný doprovod, expatriant bývá často ubytován v hotelech nebo ubytovacích kapacitách pobočky. Krátkodobé výjezdy převažují z důvodů nižší finanční podpory, daňových úspor a celkově nižších nákladů. Průzkum podle Global Relocations Trends 2003-04 Survey Report zaznamenal v roce 2003 70% podíl krátkodobých výjezdů na celkovém počtu uzavřených vysílajících smluv. V případě dlouhodobého výjezdu expatriant vyjíždí do zahraničí zpravidla s rodinou nebo partnerem. Podpora tohoto pracovníka je mnohem komplexnější a širší. Zaměstnavatel se stará o nalezení vhodného bydlení, vzdělávacího zařízení pro děti apod.

Obsah interkulturních tréninků Štrach již neudává, ale je velice pravděpodobné, že se v případě dlouhodobých výjezdů bude jednat o komplexní přípravu pracovníka a že do některých částí vzdělávání bude zapojena i jeho rodina. Je nutné připravit vyjíždějícího zaměstnance na všechny možné aspekty pracovní reality, ale také na běžné každodenní překážky, se kterými se bude v průběhu pobytu setkávat. Trénink dle mého názoru nesmí směřovat pouze do oblasti znalostí a dovedností, ale měl by určitou měrou zasahovat i do oblasti hodnot, která stojí v pomyslné pyramidě neurolingvistických úrovní výše a je již osobní zónou každé individuality. Bez změny hodnot a postojů nemůže dojít k přirozenému splynutí s cizí kulturou a jejímu komplexnímu pochopení. Jako vhodnou metodu pro rozšíření nadhledu a hodnotového zaměření člověka bych v rámci programů zaměřených na zvýšení kulturního povědomí doporučovala metodu transformačního koučinku.

Vrátím-li se k jednotlivým složkám programů zaměřujících se na zvýšení kulturního povědomí, které se odvíjejí od zmíněných faktorů, můžeme rozlišit 5 kategorií předodjezdového tréninku, založených na odlišných učebních procesech. Jedná se o:

- studie oblasti zahrnující informace o hlavních vlivech kulturního prostředí a kulturní orientaci,
- programy zaměřené na kulturní přizpůsobení,
- jazykové tréninky,
- tréninky vnímavosti,
- praktické zkušenosti (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 157).

Tung přišel s modelem pro výběr ideálních aktivit v rámci interkulturních tréninků, a to na základě dvou faktorů. Jsou jimi stupeň interakce požadovaný v hostitelské kultuře a podobnost mezi rodnou a novou kulturou. Tento rámec ovlivňuje obsah i důkladnost tréninku. Pokud je očekávaná míra interakce mezi jedincem a příslušníky nové

kultury nízká a stupeň odlišnosti také, hlavní zaměření tréninku je na úkolově a pracovně orientovaná témata, spíše než na seznámení se s kulturními aspekty. Průprava expatrianta v tomto případě nejde až tak do hloubky. V opačné situaci, kdy je očekávána vysoká úroveň interakce a zároveň významná rozdílnost mezi oběma kulturami, trénink by se měl zaměřovat stejně jako na přípravu na nové pracovní úkoly také na rozvoj mezikulturních schopností a dovedností. Příprava pracovníka je velice důkladná a směřuje jak do hloubky pracovní reality, tak kulturně-hodnotových orientací (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 158).

Mendenhall a Oddou rozpracovali předchozí model a navrhli tři dimenze, které by měly sloužit k výběru odpovídající formy tréninku. Jedná se o kombinaci nízké, střední a vysoké intenzity programu, doby trvání pobytu a míry očekávané interakce a podobnosti kultur. Pokud je například očekávaná úroveň interakce nízká a podobnost kultur vysoká, délka méně než týdenního tréninku je zcela dostačující. Vhodná úroveň tréninku může být zajištěna prostřednictvím kulturní instruktáže během účasti ve výcvicích pod vedením lektorů, využíváním filmů, knih apod. V případě, že se pracovník chystá na zahraniční pobyt v délce dvou až dvanácti měsíců a bude intenzivně přicházet do styku s příslušníky nové kultury, úroveň tréninku by měla být vyšší a předpokládaná délka trvání je od jednoho do čtyř měsíců. Kromě metod zaměřených na zprostředkování informací se doporučují metody zaměřené na sblížení se s novou kulturou a hraní rolí. V krajním případě, kdy se jedinec chystá do zcela odlišné kultury a očekává každodenní spolupráci s jejími příslušníky, by jeho příprava měla být velmi intenzivní a trvat po dobu cca dvou měsíců. Kromě již zmíněných metod by měl pracovník projít tréninkem vnímavosti vůči novým kulturám, interkulturními zkušenostními výcviky a nabýt odborných dovedností (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 158-159). Určitým omezením tohoto modelu může být skutečnost, že nezahrnuje některé dříve zmíněné faktory,

jako je např. důvod výjezdu, ale i osobnost expatrianta, jeho motivaci a aspirace či preferované učební styly. Je otázkou, zda se organizacím vyplácí brát všechny tyto faktory v úvahu a projektovat dražší, ale individuálně zaměřené typy tréninků, či se pro volbu odpovídající formy přípravy zaměřit pouze na některé aspekty a klást větší důraz na pracovníka samotného, aby si v rámci nabízených možností našel svou vlastní cestu a odnesl si co nejvíce. Domnívám se, že v tomto případě nelze stanovit jeden univerzálně platný postup, ale záleží na mnoha proměnných v organizaci, jaké všechny faktory do přípravy návrhu tréninku zahrne.

Z navrhovaných metod a tréninkových programů je zřejmé, že správně navržený a efektivní trénink je důležitým základem pro přípravu expatrianta na pobyt v zahraničí. I v případě, že je naprojektován výborný trénink, není zaručeno, že budoucí expatriant je zcela připraven na svůj výjezd. Mnoho zmíněných metod není totiž pouze transakčních, tzn. založených na přenosu určité kvality a kvantity informací, ale spočívají v transformaci jedincova myšlení, chování, vnímání a jednání. Významnou úlohu zde tudíž hraje ochota a schopnost pracovníka změnit úhel pohledu, přijmout za své a integrovat nové poznatky a aktivně o nich přemýšlet a adaptovat je na nové souvislosti. Hlavní role v rámci tréninků interkulturních kompetencí tedy nepřísluší lektorovi či metodikovi vzdělávacího programu, ale účastníkovi těchto tréninků.

6.2.1.2 PŘEDBĚŽNÉ NÁVŠTĚVY

Jedna z užitečných technik, jak pomoci pracovníkům v orientaci v nové kultuře, je vyslat je do hostitelské země ještě před samotným výjezdem. Tato cesta umožňuje jedincům ujistit se v tom, zda jsou skutečně vhodné pro zahraniční pobyt, představit expatrianta budoucím spolupracovníkům a povzbudit ho pro intenzivnější přípravu před odjezdem. Předběžná návštěva proto může být užitečnou součástí předodjezdového tréninku. Průzkum společnosti Price Waterhouse Coopers z roku 1997-1998 odhalil,

že 53 % společností vysílá budoucí expatrianty na tento typ pobytů, přičemž průměrná délka návštěvy činí cca týden. Dalších 38 % firem vysílá své zaměstnance do zahraničí na základě specifických okolností, kterými jsou např. dosavadní nezkušenost s cizí kulturou nebo kulturní vzdálenost mezi rodnou a hostitelskou kulturou. Kombinace programů zvyšujících kulturní povědomí a předběžných návštěv se jeví být užitečnou součástí předodjezdového tréninku. Seznámení expatrianta s tamní komunitou zahraničních pracovníků je též pozitivním výsledkem jeho předběžné návštěvy, neboť komunita může mít významný vliv na expatriantovo přizpůsobení se. Přivítání současnými expatrianty, navázání vztahu s nimi a přijetí budoucího expatrianta sehrává důležitou roli v pozitivním vnímání svého vyslání a zvyšuje motivaci jedince k této misi (Nový, 1996, s. 161-162).

Tato forma tréninku se může zdát jako nákladná investice. Pokud však bude dobře načasována a umístěna před začátkem nebo v průběhu interkulturního tréninku probíhajícího v domácí zemi, může předběžná návštěva pracovníka více zainteresovat na plánovaném výjezdu a motivovat ho k aktivnější účasti v ostatních částech tréninku. Pokud se tak stane, finance vynaložené např. na program zaměřujícího se na seznámení a pochopení nové kultury budou efektivněji využity a firma tak pravděpodobněji dosáhne požadovaného přínosu těchto aktivit. Navíc se snižuje riziko pracovního selhání expatrianta, jehož rozsáhlé a závažné důsledky byly popsány již v kapitole 2 týkající se mezinárodního řízení lidských zdrojů.

6.2.1.3 JAZYKOVÝ TRÉNINK

Trénink zaměřený na rozvoj jazykových dovedností je samozřejmou součástí průpravy zaměstnance chystajícího se na pracovní působení v zahraničí. Pro komplexní pochopení této části tréninku je zapotřebí brát

v úvahu tři propojené aspekty jazykových schopností. Dle Dowlinga Welche, Schulera (1999, s. 162) se jedná o následující prvky:

- Role angličtiny jako celosvětového jazyka stále stoupá. Pro mnohé firmy i jednotlivce tato skutečnost může představovat velkou výhodu, nese s sebou však i mnohá rizika. Stále více anglicky mluvících firem ze zemí jako je např. USA, Velká Británie či Austrálie často na základě tohoto faktu nezařazují jazykový trénink do rozvojových programů cílených na rozvoj interkulturních kompetencí. Tento postoj vede ke snižování významu znalostí cizího jazyka a zároveň ke snižování mezinárodní jazykové kapacity. Další dopady má nedostatek jazykových kompetencí v oblasti strategických a operativních činností firem, neboť představuje limity ve sledování konkurence. Fixman tvrdí, že čím méně společnosti rozumí jazyku svých partnerů, tím menší je šance na odhalení krádeže technologie. Přehlížení důležitosti znalosti cizích řečí může též představovat určitý stupeň etnocentrismu.
- Jádrem tohoto tréninku je osvojování jazyka hostitelské země, neboť schopnost mluvit cizí řečí zdokonaluje expatriantovu efektivitu ve vyjednávání, zlepšuje přístup manažerů k informacím týkajících se ekonomiky, politiky a trhu hostitelské země. Žádoucí stupeň zvládnutí jazyka závisí na úrovni pozice expatrianta v hierarchii, její povaze a množství kontaktu s partnery. Jazykové schopnosti jsou významné nejen pro pracovní výkon, ale i pro kulturní přizpůsobení (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 162-163). V případě dlouhodobých pobytů, na které si expatriant bere svou rodinu, je důležité, aby byla v případě potřeby do této části předodjezdového tréninku zahrnuta. Bez znalosti jazyka nové země jeho blízcí jen stěží přilnou k její kultuře a využijí možnosti, které zahraniční pobyt nabízí, nehledě na omezenou šanci si přes jazykovou bariéru nalézt nové přátelé. Tyto faktory by mohly vytvářet tlak na expatrianta a snižovat jeho psychickou odolnost,

případně ho přimět k návratu zpět do své vlasti. Rozvoj jazykových dovedností může být realizován jak v domácí, tak následně i v hostitelské zemi.

- Posledním důležitým aspektem jazykového tréninku je znalost jazyka korporace. V některých případech, hlavně v neanglicky mluvících zemích, se stává, že informace a systém reportingu existuje v jazyce mateřské společnosti. Mezinárodní firmy poté přejímají běžný jazyk korporace (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 162-163). Pro expatrianta je v tomto případě důležité kromě minimální úrovně jazyka hostitelské země na požadované úrovni ovládnout též jazyk společnosti, ve které bude působit.

6.2.1.4 PRAKTICKÁ ASISTENCE

Další běžnou součástí tréninků před odjezdem je poskytování informací, které jedincům pomohou v přesídlení. Asistence bývá velkým přínosem pro adaptaci expatrianta a jeho rodiny. Pokud by jedinec zůstal odkázán sám na sebe, hrozilo by vytvoření negativního vztahu k hostitelské kultuře a zvýšený psychický tlak na expatrianta. Mnoho mezinárodních společností také zaměstnává či využívá služeb specialistů poskytujících tuto asistenci přímo v hostitelské zemi (Dowling, Welch, Schuler, 1998, s. 164).

7 PŘEDODJEZDOVÁ PŘÍPRAVA EXPATRIANTŮ VE SPOLEČNOSTI JOHNSON & JOHNSON.

Jednou ze společností, která má rozvinutý systém předodjezdových tréninků je společnost Johnson & Johnson. Tato společnost vysílá do zahraničí především pracovníky, kteří zastávají významné pozice, a to zpravidla na 18 měsíců. Účelem těchto vyslání bývá získání zkušeností, poznání prostředí a praktik mezinárodních společností a příprava zaměstnance na strategické pozice, kde je přehled o různých trzích a obchodních praktikách zcela nezbytný.

Tato kapitola pojednává o konkrétním interkulturním tréninku, jejž společnost Johnson & Johnson realizovala pro své zaměstnance vyjíždějící do zahraničí. Jednalo se o dlouhodobé pracovní pobyty, na které si expatrianti brali i své rodiny. Celý program trval několik týdnů a na některé jeho části byli zváni právě i rodinní příslušníci expatriantů. Workshop, který pro vyjíždějící zaměstnance firma Johnson & Johnson realizovala ve spolupráci se společností Cornelius Grove & Associates, LLC, se nazýval „Gateway to the U.S.A“. V dalším textu vycházím z informací jednoho z účastníků výcviku a ze studijních materiálů, které měli k dispozici během tréninku.

Celý cyklus vycházel z předpokladů, že expatriantům dostávajícím se do neznámého prostředí trvá určitou dobu, než se jim podaří přizpůsobit geografickým, sociálním a kulturním specifikům jejich nového prostředí. Mnoho lidí vnímá toto období jako silnou stresovou zátěž. Proto byl workshop navržen a vytvořen tak, aby expatriantům ulehčil vyrovnání se s touto zásadní změnou, zlepšil jejich efektivitu v pracovním životě a snížil případné konfliktní situace v životě osobním. Kurz se skládal z 9 tematických celků, které měly za úkol informovat účastníky o charakteristikách a specifikách země, o chodu každodenních záležitostí a

o politickém a sociálním systému. Zároveň měly zvýšit zmiňované kulturní povědomí a připravit účastníka na příchod do nové kultury i v rovině psychické a hodnotové. Tematické celky se týkaly geografické a praktické orientace a informací, představení a přiblížení kulturních hodnot, praktické přípravy na kulturní rozdíly, nácviku komunikace přes hranice kultur, sociálního a komunitního života, obchodního a profesního života, rolí rodinných příslušníků, kulturního přizpůsobení a také dlouhodobého plánování zahraničního pobytu.

Společně s tímto cyklem seminářů a praktických cvičení byly pořádány i jazykové kurzy na zkvalitnění úrovně anglického jazyka. Nabízených oblastí bylo skutečně mnoho, a proto byli účastníci vyzváni, aby si vybírali témata, které nejvíce vyhovují jejich potřebám a také potřebám jejich rodin.

Mezi očekávané výsledky a cíle workshopu, které byly hned v úvodu sděleny jeho účastníkům, patřilo nabytí základních praktických informací o jejich poslání v USA, rozvoj a zlepšení dovedností pro profesionální i osobní kontakty s Američany, pozvednutí celkové počáteční jistoty a sebedůvěry v oblastech bydlení a práce v USA a jako poslední očekávaný výstup workshopu bylo definováno vytvoření plánu na dosahování osobních i pracovních cílů.

Je samozřejmé, že takový trénink nemohl účastníky vybavit všemi potřebnými informacemi a připravit expatrianty na veškeré situace, se kterými se setkají. Díky tomuto několikatýdennímu intenzivnímu tréninku však účastníci měli pochopit základní principy fungování americké společnosti, poznat vlastnosti a způsoby chování a jednání charakteristické pro tuto zemi, proniknout hlouběji do světa amerického obchodu i každodenního života a pochopit myšlení lidí, jejich hodnotové žebříčky, mentální programy, společenské rituály a tabu. Na základě získání vhledu do kulturního prostředí USA a porozumění těmto aspektům si účastníci

vybudovali schopnosti učit se svou vlastní cestou rozumět svému novému okolí a situacím, do kterých vstupují.

Co se týká využitých metod, byly zde zastoupeny téměř všechny výše jmenované. Ve většině z nich byl dán velký prostor účastníkům k aktivnímu zapojení a spolutvorbě obsahu. Lektori s účastníky pracovali způsobem, který podněcoval přemýšlení o jejich vlastnostech, hodnotách, identitě, aspiracích, cílech, názorech, představách, faktorech, které je ovlivňují, specifických vlastní kultury, o svých předsudcích apod. Všechny distribuované materiály byly v anglickém jazyce.

7.1 STRUKTURA A OBSAH VÝCVIKU EXPATRIANTŮ VYSÍLANÝCH SPOLEČNOSTÍ JOHNSON & JOHNSON

Tato subkapitola se zaměřuje na zajímavé oblasti a techniky výcviku, které měly u expatriantů rozvinout především kulturní povědomí o americkém národu a specifických obchodního i občanského života. V částech věnovaných zprostředkování praktických informací a jazykových dovedností převládaly spíše metody práce s materiály (knihy, videa, články apod.) v prvním případě a forma klasických jazykových hodin v případě druhém.

Významnou částí tréninku byla série seminářů věnovaná představení kulturních hodnot. Byla uvedena citátem Richarda McDermotta, který praví, že pokud vstupujeme na území, které je již osídleno jinými lidmi, učíme se prostřednictvím sdílení a spoluúčasti na jejich každodenním životě. Tak můžeme vidět svět skrz pochopení jejich odlišností. Učíme se novému způsobu myšlení. Aby účastníci pochopili základní rozdílnosti americké kultury, byla zde využita analogie ledovce. Špička ledovce znázorňuje pozorovatelnou úroveň zahrnující chování, postoje a přesvědčení příslušníků cizích kultur. Do této úrovně patří např. obecně známé tvrzení, že se Američané často stravují ve fast foodech. Pod hladinou se skrývá však majoritní část ledovce vypovídající o předpokladech

a hodnotách, které spadají do nevědomé složky myšlení. Za jevem častého stravování ve fast foodech můžeme v této oblasti hledat hlubší příčiny. Fast food Američané vnímají jako pohodlný, praktický a čas spořicí způsob stravování. Úspora času je pro ně mnohem důležitější než samotný čas strávený na obědě. Tento předpoklad vypovídá o důležitých hodnotách amerického národa, jako jsou kontrola času, praktičnost a efektivnost a materialismus. Tímto způsobem byl účastníkům tréninku představen princip, jakým by měli přemýšlet o informacích, které o americké kultuře získají. Umožnil jim vidět důležité věci, které se skrývají hluboko pod povrchem jevové stránky různých specifických znaků. Tato schopnost byla rozvíjena i dále v následujících cvičeních a diskusích.

Díky dalšímu využitému cvičení měli účastníci možnost zhodnotit blízkost svých hodnot s hodnotami americké kultury. Na základě 13 bipolárních hodnot určovali účastníci svou orientaci a pak ji porovnávali s orientací Američanů. Dvojice hodnot byly následující: kontrola nad prostředím vs. osud, změna vs. tradice, čas a jeho kontrola vs. orientace na lidi, rovnost a čestnost vs. hierarchie a systém, individualismus vs. skupinové bohatství, spoléhání sama na sebe vs. zdědění společenského statusu, soutěžení vs. spolupráce, orientace na budoucnost vs. orientace na minulost, neformálnost vs. formálnost, otevřenost a přirozenost versus hraní přesně definovaných rolí, efektivita a praktičnost vs. idealismus, materialismus a konzum vs. spiritualismus, orientace na činy vs. orientace na bytí. Charakteristiky americké kultury pak představovaly prvně jmenované vlastnosti. Dalším úkolem účastníků bylo zamyslet se, zda na základě tohoto cvičení existují v americké kultuře nějaké hodnoty, které může jen obtížně akceptovat, kterou dimenzi hodnot vnímá celkově jako bližší a zda jsou některé významné hodnoty, které jim v tomto cvičení chyběly.

Následoval tematický celek zaměřující se na přípravu zvládnutí kulturních odlišností. Základem bylo teoretické představení percepce, tedy vnímání, a jejích charakteristik, tj. skutečnost, že je naučená, kulturně determinovaná, selektivní a většinou neměnná. Relativně velký prostor byl věnován i stereotypům, které jsou připisovány české a americké kultuře, hodnocení, nakolik jsou tyto stereotypy pravdivé, nakolik pocházejí z našeho přesvědčení či obecného mínění apod. Tato cvičení měla vést k pozornosti před stereotypním způsobem myšlení a vyvarování se základních percepčních chyb. Jednou ze zajímavých aktivit bylo přiřazování „červených vlajek“. Červenými vlajkami se rozumí nahlas i v duchu vyslovené výroky jako např.: „jsou nezdvořilí,“ které mohou být užitečnými varovnými signály upozorňujícími na rozdíly v hodnotových systémech jednotlivých kultur a vedoucími ke stereotypnímu myšlení. Vlajkami mohou být jak negativní výroky, vyjadřující takové myšlenky, jako např.: „smějí se mi,“ nebo dokonce „jsou hloupí,“ tak pozitivní, např.: „jsou štedří,“ či „jsou tak přátelští.“ Účastníci byli vyzváni, aby se kdykoli, kdy se objeví tato červená vlajka v jejich vyjadřování, zamysleli nad možným kulturním vysvětlením výroku, případně se zeptali příslušníků odlišné kultury, co by toto označení mohlo znamenat.

Jiným důležitým tématem, do kterého účastníci během interkulturního tréninku pronikli, byla komunikace napříč kulturními hranicemi. To, co jeden člověk říká a to, co druhý slyší, nemusí být vždy totéž. Tato část se opírala o teorii T. Halla rozlišující kultury s nízkým či slabým komunikačním kontextem a silným komunikačním kontextem, kterou jsem představila již v kapitole zabývající se kulturními dimenzemi. V prostředí s nízkým komunikačním kontextem musejí být informace mezi zúčastněnými stranami teprve sdíleny, strany v silném komunikačním kontextu již informace sdílí. Kontextem se poté míní množství informací, které je již sdíleno před začátkem komunikace. Na základě představené

teorie se účastníci měli zamyslet, jak lidé obecně komunikují a chovají se ve vzájemných interakcích, a následně základní charakteristiky používané v této teorii přiřazovali různým evropským i asijským kulturám a hledali vlastní preferovaný styl. Byly využity jak písemné, tak zvukové ukázky různých komunikačních stylů pro to, aby se jim účastníci naučili nejen rozumět, ale zároveň je aktivně využívat dle požadavků konkrétní situace. Součástí byl i praktický nácvik tří aspektů naslouchání typického pro americkou kulturu, tedy vnímání a rozvíjení myšlenek komunikátora, nepřerušování a ujištění se, zda naslouchající skutečně dobře rozuměl. Účastníci se též seznámili s užitečnými konverzačními strategiemi spojenými se začátkem, vedením a ukončením konverzace, jak pro face to face interakci, tak pro telefonickou či elektronickou komunikaci. Nebyla opomenuta ani specifika nonverbální komunikace americké kultury.

Blok seminářů a cvičení věnovaný sociálnímu a komunitnímu životu v USA byl z části teoretickým představením této části života Američanů, ale zároveň byl dán prostor účastníkům k aktivní participaci prostřednictvím sdílení názorů, zkušeností a postřehů. Americká kultura je na základě historického kontextu společností s velkou mobilitou, kde se vztahy mezi členy skupiny rozvíjí na kooperativní úrovni, avšak nebývají příliš hluboké a založené na silném přátelství. Převládá zde zaměření na činy a úkoly, hlavní zájem členů americké kultury je v plnění přítomných cílů a v přípravě na bezpečnou budoucnost. Malý důraz je kladen na minulost. Teoreticko-praktickou metodou na představení sociální reality v USA byla diskuse o horkých sociálních tématech, mezi které spadá např. imigrace, kontrola zbraní, sexuální obtěžování, motlitby ve školách, zdravotní péče, politická korektnost, soudní spory atd. Jedním ze cvičení bylo představení typického dne příslušníka americké kultury lektorem a následné zamyšlení účastníků, jak se liší od jejich běžného života, jak v úrovni pracovní, tak v úrovni volného času. Pro rychlejší a příjemnější

orientaci účastníků v životě v nové kultuře si účastníci měli napsat aktivity, kterým se rádi věnují ve volném čase a lektor jim poté poskytoval rady, jak by se jim mohli věnovat i během své expatriace. Dále byli účastníci vyzváni, aby si po svém příjezdu do USA vedli osobní deník schraňující užitečné fráze a výrazy, zaznamenávali zajímavé a překvapující zjištění o zemi, lidech a kultuře, tvořili seznam otázek, na které by rádi našli odpověď, seznam věcí, které se jim podařily a soupis krátkodobých cílů. Tyto všechny poznámky měli možnost diskutovat s místními lektory během dalšího interkulturního výcviku, naplánovaného několik týdnů po příjezdu do hostitelské země.

Po seznámení se se sociálním a komunitním životem následovalo představení specifik života profesního. V úvodu byla vedena diskuse o klíčových obchodních tématech týkajících se re-engineeringu, zeštíhlování, diversity managementu, participativního managementu, globalizace a týmové práce. Diskuse probíhaly přímo s rodilými Američany s bohatými zkušenostmi ze života velkých společností. Účelem bylo přiblížit účastníkům způsoby, jak lidé v profesním světě smýšlejí, jaké mají zkušenosti a do jaké míry tato témata reflektují některé hodnoty americké kultury. Účastníci byli též vybízeni k hledání styčných a rozdílných hodnot mezi kulturou jejich společnosti v domovské zemi a americkými společnostmi. Následovala řada cvičení k představení kontrastu mezi některými bipolárními hodnotami v americkém byznysu, a to mezi individualismem a skupinovým bohatstvím, nízkým a vysokým komunikačním kontextem apod. Další zajímavou metodou pro pomoc expatriantům s adaptací bylo představení několika reálných případů průběhu adaptace bývalých expatriantů, na základě kterých se hledaly pozitivní momenty a možné návrhy ke zlepšení průběhu přivykání si nové kultuře. Jako studijní materiál posloužila e-mailová komunikace, záznamy dialogů, úryvky z deníků či popisy situací. Klíčovým nástrojem pro vrůstání

do nové kultury je networking, tzn. vytváření a udržování sítě osobních a profesních kontaktů. Účastníci byli seznámeni se způsoby, jakými probíhá efektivní networking v USA, a jaké kroky by měli v tomto ohledu podniknout. Velký důraz byl v rámci tohoto dílčího tématu kladen na vytváření důvěryhodnosti.

Během interkulturního tréninku nebyla zanedbána ani role partnera či rodiny, která může být klíčová pro úspěch mise expatrianta. Byly diskutovány stresující faktory, které nepříznivě působí na expatriantovy blízké. Patří mezi ně nemožnost pokračovat v zaměstnání, nedostatek smysluplných aktivit, sociální izolace, změna rolí v rodině či krize identity. Na základě dalších případových studií byly hledány ty nejlepší scénáře adaptace pro rodinu či partnery, identifikovány možné problémy a navrhována jejich řešení. Na některé semináře byli rodinní příslušníci přizváni a společně hledali možné způsoby využití svého potenciálu v novém kulturním prostředí. Rodinám bylo doporučeno, aby pracovaly na následujících oblastech: hledání nového talentu, objevování nových kompetencí, výběr zajímavého sportu či zdokonalování se v již praktikovaném, práce v neziskovém sektoru a rozvoj kontaktů, věnování části svého volného času pro pomoc druhým, získání nového diplomu či certifikátu. Zkrátka šlo o nalezení toho nejvhodnějšího způsobu využití volného času v USA a zaměření se spíše na příležitosti než na hrozby.

Samostatná část tréninku byla věnována tématu kulturního přizpůsobení. Účastníci byli seznámeni s fenoménem kulturního šoku, jehož intenzita závisí na schopnosti přizpůsobit se. Pro snížení symptomů kulturního šoku byli účastníci motivováni k vytvoření svého individuálního plánu pro co nejhladší přizpůsobení se nové kultuře. Jednotlivé kroky, které si definovali v rámci plánu, diskutovali s lektorem. Základní kostra tohoto plánu se skládala z následujících bodů: stanovení akcí či aktivit, které budou pozitivně podporovat přizpůsobení jedince, stanovení akcí či aktivit,

kterým se bude jedinec vyhýbat, neboť by mohly průběh tohoto procesu narušit, a posledním úkolem bylo definování postojů a sociálních dovedností, které bude expatriant trénovat na podporu svého přizpůsobení. Účastníci poté od lektora obdrželi několik tipů pro efektivní chování, které zmírňuje riziko kulturního šoku. Některá z doporučení byla shrnutím poznatků z předchozích tematických celků. Z těchto tipů si budoucí expatrianti měli vybrat ty, které jim vyhovují nejlépe. Jednalo se o výzvy ke zpracovávání stanovených úkolů, dodržování dostatečného odpočinku, využívání relaxačních technik a odpočinkových aktivit, vytvoření komfortního osobního prostoru, volbu přiměřených úkolů, vytváření sítě lidí, kteří mohou být emoční podporou, pamatování na představené zákonitosti adaptace, psaní deníku, vyhledávání příležitostí namísto omezení a brání věcí s rezervou. Motivačním cvičením, které v pozitivním rámci pracovalo s očekáváním expatriantů, bylo představení výhod, které přináší dlouhodobý pracovní výjezd do zahraničí a kterým expatrianti přidělovali priority dle svého uvážení.

Poslední výzvou, před kterou byli účastníci tohoto interkulturního workshopu postaveni, bylo vytvoření plánů pro několik nadcházejících měsíců. Prvním úkolem bylo sepsání pěti cílů, kterých by chtěl expatriant v nadcházejících měsících dosáhnout. Poté přišla fáze hodnocení skládající se z následujících úkolů: označení dvou cílů s nejvyšší prioritou, definování kroků, které musí jedinec podniknout do jednoho měsíce, aby mohl docílit cílů s nejvyšší prioritou, to samé definovat pro následující dva týdny a nakonec určení realistických kroků směrem k naplnění těchto cílů, které podnikne v dalších několika dnech. Účastníci kurzu se v rámci posledního tématu zaměřovali také na postoje, které by měli zachovat, které by se měli naučit a kterým by měli odvyknout. Zamýšleli se nad těmito třemi oblastmi v rovině myšlení i jednání. Vytvoření realistického plánu s cíli v různých úsecích časové osy je nezbytným předpokladem k úspěšnému a efektivnímu

fungování i v domácí kultuře a v nové, neznámé kultuře nabývá kvůli mnoha stresujícím a nepředvídatelným faktorům na naléhavosti.

Jak je vidět, jednotlivé metody workshopu se nezaměřovaly primárně na pouhé zprostředkování informací, ale na schopnosti účastníků samostatně přemýšlet a učit se v prostředí nové kultury, kriticky hodnotit nejrůznější situace a projevy chování jejích příslušníků. Jde o mnohem efektivnější způsob kulturního přizpůsobení, jelikož je postaven na obecně známém principu, že než někomu nachytat ryby, je mnohem přínosnější naučit ho ryby chytat. Obsahuje v sobě dlouhodobější vizi a společně s poskytováním důvěry klade větší odpovědnost na samotného účastníka. Poznatky, na které si jedinec přijde sám za pomoci efektivních metod, mají též delší trvání a jsou v souladu s jeho vnímáním situací a myšlením.

8 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se snažila zmapovat oblast interkulturních kompetencí, začátek a příčiny zájmu o toto téma, kulturní specifika jednotlivých národností a jejich předpoklady k efektivnímu fungování v odlišných kulturách. Dále se zabývám možnými způsoby získávání a prohlubování těchto kompetencí a jejich významem pro život jednotlivců i firem.

Jelikož jde o téma, které je relativně nové a ještě není plně integrováno do života všech mezinárodních společností, různí se i názory jednotlivých autorů na obsah tohoto pojmu a nelze najít univerzální definici interkulturních kompetencí. Přesto se však v různých vymezeních toho, co interkulturní kompetence jsou, vyskytuje řada podobností. Všechny upozorňují na multidimenzionálnost tohoto pojmu, který v sobě obsahuje jak odborné, tak osobnostní a sociální kompetence. Autoři upozorňují, že nejde jen o získání určitých schopností, dovedností, návyků či postojů, ale celkově o změny v myšlení a hodnotách jedinců, které jsou nezbytné pro přijetí a adaptaci na novou kulturu. To, že tematika interkulturních kompetencí a jejich rozvoje je zatím v raném stádiu zkoumání a praktické aplikace, potvrzuje i skutečnost, že se ještě interkulturní kompetence neobjevují v kompetenčních modelech odborníků specializujících se na tuto oblast. Široce o interkulturních kompetencích pojednává především zahraniční literatura, české publikace se až na malé výjimky přípravou budoucích expatriantů nezabývají.

Interkulturní kompetence nabývají na významu v důsledku globalizačních procesů, které pomyslně boří hranice mezi státy a vedou k vytváření a rozvoji mezinárodního obchodu a společností. Důležitým momentem pro začátek zkoumání interkulturních kompetencí byla právě zahraniční expanze mnoha organizací a vznik mezinárodního řízení lidských zdrojů, které se začalo zaměřovat na takové činnosti, jako je

vysílání zaměstnanců na zahraniční trhy, výběr kvalitních manažerů zastávajících mezinárodní pozice, snaha o nalezení shody mezi požadavky globální integrace a požadavky jednotlivých trhů a postupně i stále obsáhlejší a sofistikovanější interkulturní příprava budoucích expatriantů. V rámci adaptace organizací na globální prostředí můžeme identifikovat dvě roviny způsobilostí, tj. na úrovni jedince, tedy interkulturní kompetence, a na úrovni organizace, tedy globální organizační kompetence, které představují souhrn kompetencí všech zaměstnanců a další specifické charakteristiky na úrovni organizací, jako je např. pružnost v podnikání i myšlení či odbornost prokazovaná navenek.

Společnosti, které se zabývají interkulturní přípravou svých zaměstnanců vyjíždějících do zahraničí, obvykle člení tyto vzdělávací programy do dvou základních fází. Jde o trénink v domácí zemi, který by budoucí expatrianty měl seznámit se všemi aspekty cizí kultury, připravit ho na nejruznější pracovní i životní situace, s nimiž by se mohl setkat, a především zvýšit jeho kulturní povědomí, které by mu mělo pomoci v přizpůsobení se nové kultuře, vnímání a interpretaci významných i drobných odlišností, hledání efektivních komunikačních strategií a především k získání respektu a pozitivního postoje k nové kultuře a jejich příslušníkům. Jako dobré teoretické východisko pro seznámení se s charakteristikami a odlišnostmi cizích kultur mohou sloužit osvědčené modely kulturních dimenzí. V těchto lekcích by měl být alespoň částečně prostor pro individuální práci s účastníky, jejich očekáváními a hodnotami. Druhá fáze vzdělávacího programu probíhá již v zemi hostitelské, kde se zaměstnanec pod vedením přiděleného tutora seznamuje s praktickým životem v novém místě pobytu a řeší neočekávané situace. Kvalitní interkulturní příprava pomáhá expatriantů nejen adaptovat se na neznámou kulturu, ale také předcházet konfliktům a nedorozuměním v pracovním životě a navázat úspěšnou spolupráci, kterou by mohla narušit odlišná

interpretace chování či jednání z důvodu nepochopení založeného na vzájemné neznalosti.

Avšak ani sebelepší interkulturní trénink nemůže zaměstnance připravit na všechny situace, které je během pobytu v zahraničí čekají. Navíc míra, od které je zaměstnanec již interkulturně kompetentní, je kvůli šíři a nepředvídatelnosti celé oblasti obtížně uchopitelná. V případě dlouhodobých výjezdů je též interkulturní příprava několikátýdenní až několikaměsíční záležitostí spojenou se změnou postojů člověka, zasahující částečně i do osobní sféry člověka, tudíž výsledný úspěch záleží do velké míry na samotném jedinci. Avšak mezinárodní společnosti se usilovně snaží hledat cesty, jak neustále zkvalitňovat systémy vzdělávání expatriantů, neboť jejich výjezd do neznámého prostředí je částečně riskem spojeným s vysokými finančními náklady a představuje také možné riziko poškození pověsti společnosti, především v případě vyslání zaměstnanců zastávajících vysoké manažerské pozice. Interkulturně kompetentní zaměstnanci v klíčových pozicích navíc organizacím přinášejí i řadu výhod; jsou schopni porozumět potřebám různých trhů, navrhovat globální strategie přijatelné i na lokální úrovni či zvažovat a vytvářet strategie mezinárodní expanze. Tito zaměstnanci mají také větší rozhled a umění nahlížet problém z různých perspektiv, jsou flexibilnější, kreativnější a tolerantnější, lépe se adaptují na změny a dokážou úspěšně jednat se zahraničními partnery.

Na základě dosud řečeného je patrné, že význam interkulturních kompetencí v souvislosti s prohlubující se globalizací poroste. S velkou pravděpodobností se bude zvyšovat počet pracovníků vyjíždějících do zahraničí a míra interakce společností se zahraničními subjekty. Budoucnost organizací spočívá ve flexibilitě, klíčových pracovnících se širokým úhlem pohledu, kteří jsou schopni se rychle přizpůsobit významným změnám, případně tyto změny dle potřeby vyvolávat. Proto bude pro úspěch v nových podmínkách nezbytné porozumět fungování

mezinárodních korporací jako celku a získat dobrou orientaci v „globální aréně“.

9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BELZ, Horst; SIEGRIST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvoj. 1. vyd. Praha : Portál. 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BYRAM, Michael, NICHOLS, Adam; STEVENS, David. Developing Intercultural Competence in Practice. Multilingual Matters LTD. UK, 2001. ISBN 1-85359-536-5.
- Cornelius Grove & Associates, LLC. Participant's Manual: Gateway to the U.S.A. 2002.
- DOWLING, Peter; WELCH, Denice; SCHULER, Randall. International human resource management. 3rd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999. 324 s. ISBN 0-538-86137-1.
- FANTINI, Alvino. World learning. School for International Training. Vermont : Spring 2000. Dostupné z WWW: <http://www.sit.edu/SITOccasionalPapers/sitops02.pdf>, 17.9.2010
- FAUGOO, Deepika. Globalisation and Its Influence on Strategic Human Resource Management, Competitive Advantage and Organisational Success. *International Review of Business Research Papers*, June 2009, vol. 5, no. 4, s. 123-133.
- GIDDENS, Anthony. Sociologie. 1. vyd. Praha : Argo. 2000. 596 s. ISBN: 80-7203-124-4.
- HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. International Human Resource Management. 2nd ed. London : SAGE Publications Ltd. 2004. 499 s. ISBN 0 7619 4039 1.
- Hewitt Associates LLC. Cross-cultural Competency Development. 2009. Dostupné z WWW:

http://host2.agsdc.net/hewitt/Files/AudienceForm/Diversity_Crosscultural_Competencies.pdf, 21.9.2010

- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. Kultury a organizace: Software lidské mysli. 1. vyd. Praha : Linde nakladatelství. 2007. ISBN 80-8613-170-X
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishig. 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- KIRJAZOVAITE, Lina. Reflections based on ideas from Intercultural Competence. London : SALTO Cultural Diversity RC. 2009. 15 s. Dostupné z WWW:
<http://www.salto-youth.net/downloads/4-171862/Reflections%20on%20ideas%20from%20Intercultural%20Competence%20Round%20Table.pdf>, 23.9.2010
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha : Management Press. 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- LANDIS, Dan; BENNET, Janet; BENNET, Milton. Handbook of Intercultural Training. 3rd ed. California : SAGE Publications Ltd. 2006. 515 s. ISBN 0-7619-2332-2.
- MORGENSTERNOVÁ, Monika; ŠULOVÁ, Lenka a kol. Interkulturní psychologie. 1. Vyd. Praha : Karolinum. 2007. ISBN 978-80-246-1361-1
- MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. 2. vyd. Praha : Aspi. 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Syliva a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha : Management Press. 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Syliva. Spolupráce přes hranice kultur. 1. vyd. Praha : Management Press. 2005. ISBN 80-7261-121-6.

- NOVÝ, Ivan a kol. Interkulturální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
- OGREAN, Claudia; HERCIU, Mihaela; BELASCU, Lucian. Competency-Based Management and Global Competencies : Challenges for Firm Strategic Management. *International Review of Business Research Papers*, June 2009, vol. 5, no. 4, s. 114-122.
- PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1. Vyd. Praha : Academia. 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass. 2004. 437 s. ISBN 0-7879-6845-5
- ŠRONĚK, Ivan. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.
- ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského. 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
- VETEŠKA, Jaroslav. Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského. 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

10 BIBLIOGRAFIE

- KOHLS, Robert L.; KNIGHT, Mark John. Developing intercultural awareness:a cross-cultural training handbook. 2nd ed. Yarmouth : Intercultural Press. 1994. 143 s. ISBN 1-877864-13-7.
- MCCOURT, Willy; ELDRIDGE, Derek. Global Human Resource Management: managing people in developing and transitional countries. 1st ed. Massachusetts : Edward Elgar Publishing. 2003. 382 s. ISBN 1-84064-529-6.
- MORAN, Robert T; HARRIS Philip R.; MORAN, SarahVirgilia. Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century. 7th ed. Oxford : Butterworth Heinemann. 2007. 708 s. ISBN 978-0-7506-8247-3.
- SEEYLE, H. Ned. Experiential activities for intercultural leasing. 1st ed. Yarmouth : Intercultural Press. 1996. 240 s. ISBN 1-877864-33-1.
- TAYEB, Monir H. International Human Resource Management: a multinational company perspective. 1st ed. Oxford : Oxford University Press. 2005. 242 s. ISBN 0-19-927727-3.

11 PŘÍLOHY

Příloha A – Pracovní listy z interkulturního tréninku ve společnosti Johnson & Johnson: Porozumění stereotypům

Příloha B – Pracovní list z interkulturního tréninku ve společnosti Johnson & Johnson: Deník expatrianta

Příloha A – Pracovní listy z interkulturního tréninku ve společnosti Johnson & Johnson: Porozumění stereotypům

How Stereotypes Are Formed

When we think of stereotyping, we usually think of it as something done by anonymous “others” and perpetuated by the media. Yet all of us, to a lesser or greater degree, rely on stereotypes, though we rarely stop to consider how and why we do this.

Each of us lives in a world of beliefs, assumptions, and meanings based on our personal and cultural backgrounds and our past experiences. These become our **mental models** and shape our perception of the world around us. Through these selective filters we constantly interpret what we see.

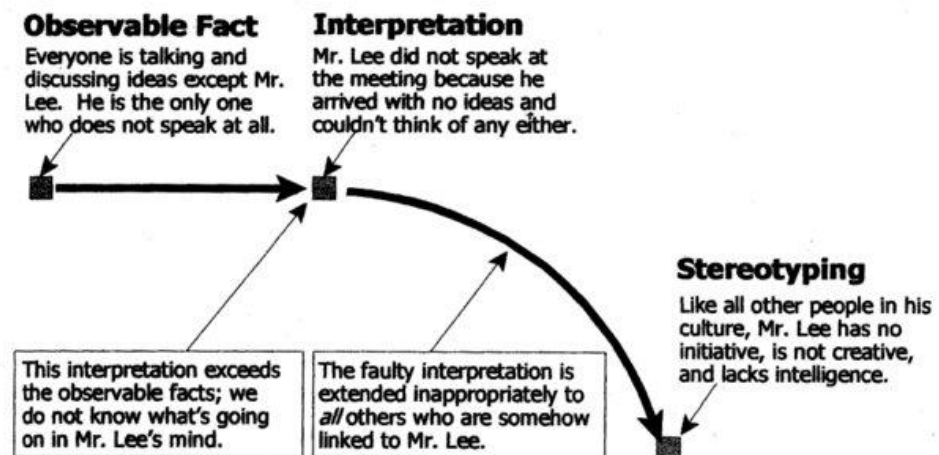
Traveling with Mental Models

What happens when you travel abroad? Naturally, you take your mental models with you. Soon you find yourself in an *unfamiliar* country and culture. When something unexpected happens, it is tempting to make a quick interpretation of the situation and jump to conclusions. After all, in your home country, your interpretations were often correct! But in an unfamiliar country and culture, any quick interpretation of events runs the risk of being wrong.

The diagram below illustrates what often happens when we encounter unexpected behavior on the part of someone from an unfamiliar cultural group.

An Example:

You are at a meeting that includes Mr. Lee, from another culture.



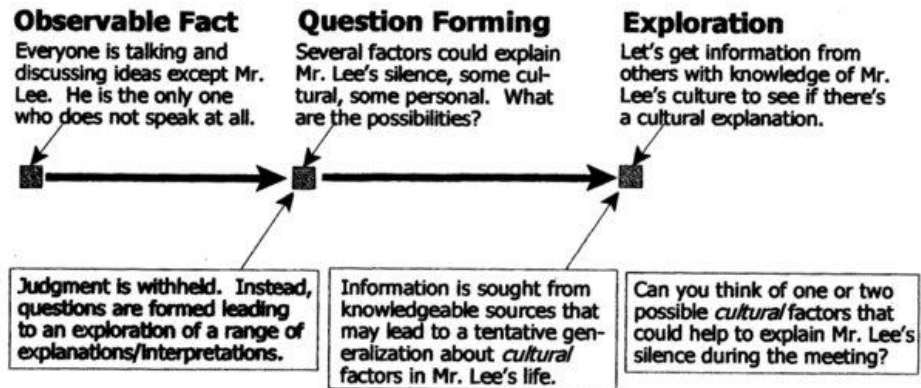
(Cornelius Grove & Associates, LLC, 2002)

Avoiding Stereotypes I: Exploring Alternative Interpretations



An Example:

You are at a meeting that includes Mr. Lee, from another culture.



► What *cultural values and assumptions* might explain Mr. Lee's behavior and your reaction to it?

What other interpretations could you make for Mr. Lee's behavior?

(Cornelius Grove & Associates, LLC, 2002)

Stereotypes, an Exercise

The objective of this exercise is to quickly list common stereotypes about people from your home and host cultures. Write down whatever comes to mind; don't judge, censor, or analyze your ideas. These are stereotypes you've heard, not necessarily stereotypes you hold.

Stereotypes of People from Your Host Country	Stereotypes of People from Your Home Country

(Cornelius Grove & Associates, LLC, 2002)

Příloha B – Pracovní list z interkulturního tréninku ve společnosti Johnson & Johnson: Deník expatrianta

Keeping a Journal



While living in the United States, you will have many opportunities to learn about Americans, their professional lives and their culture. You will also have the opportunity to gain a new perspective on your home culture and yourself. One way to maximize this learning experience is to keep a journal. A journal is a place to record your impressions, observations, and learnings.

An added benefit of keeping a journal is that you will have a written record of some of the many experiences you will have during this exciting time in your life. You can discuss significant experiences with your coach(es) during your second cross-cultural workshop, which will take place a few weeks after this workshop.

You can use your journal to:

- keep a list of useful words and expressions
- record interesting or surprising things that you discover about the U.S., its people, and its culture.
- keep a list of questions you would like to have answered
- make a note of things you've done
- set short-term goals for the future



(Cornelius Grove & Associates, LLC, 2002)

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Popelková, L.: Interkulturní kompetence a jejich rozvoj

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis